

Europa



*ФАР*

**ПРОГРАМА ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА БИЗНЕСА**

***SME- Excellence***

## **Алтернативни и новаторски начини за информационно снабдяване на фирмите**

Повишаване на осмислянето и на най-добрия опит при  
внедряването на технологии, качество и стандартизиране



## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>Списък на фигурите</b>	
<b>0 Въведение</b>	
<b>1. “e”като предизвикателство за правене на бизнес в Европа</b>	
1.2. Уводни постулати	
1.2. Въпроси	
1.3. Предпоставки за успех	
1.4. Услуги и функции	
1.5. Няколко примера за правене на бизнес в eОбкръжение	
<b>2. Установяването на стандарти – просто мода или полезно средство за управление?</b>	
2.1. Увод	
2.1.1. Корени на стандартизирането	
2.1.2. Какво е стандартизиране	
2.2. Равнища и типове стандартизиране	
2.3. Кой са най-важните стъпки при установяването на стандарти	
2.4. Някои аспекти на установяването на стандарти и малките и средни предприятия	
2.4.1 Е ли установяването на стандарти средство за контрол?	
2.4.2 Бариери пред установяването на стандарти	
2.4.3 Установяване на стандартизиране, пригодно за малки и средни предприятия	
2.4.4 Ключови аспекти при установяването на стандартизиране в предприятието	
2.4.5 Какво може да бъде използвано като обект на стандартизиране	
2.4.6 Заключение	
2.5. Работни сфери на обединенията на предприятия при установяването на стандарти	
2.6 Европейската перспектива: Сблъсъкът между предизвикателствата на информационното общество и установяването на стандарти	
Допълнение А: Важни стандартизационни мрежи и свързки	
Допълнение Б: Библиография	
<b>3. Нови технологии за развитие на фирмата</b>	
3.1 Увод	
3.2. Концепцията за стратегия и стратегическо управление	
3.3 Процесът на стратегията	

3.4. Оценка на бизнеса	
3.4.1. Оценка на външните фактори	
3.4.2 Оценка на вътрешнофирмените фактори	
3.5. Процесът на прилагане на новите технологии	

## Списък на фигурите

Фигура 1-1	<a href="http://www.wko.at">http://www.wko.at</a> мрежа и телевизионните възможности	
Фигура 1-2	<a href="http://www.wko.at">http://www.wko.at</a> уводна страница	
Фигура 2-1/1	Равнища на стандартизацията	
Фигура 2-1/2	Типове фирми или равнища на стандартизацията	
Фигура 2-2	Диагностицирането като функция на стандартизацията	
Фигура 2-3	Прилагането на стандартизацията от страна на фирмата	
Фигура 2-4	Причини за възможните трудности, които една фирма може да срещне при прилагането на стандартизационните методи	
Фигура 2-5	Примери за кандидати за стандартизацията	
Фигура 3-1	Стратегическо управление	
Фигура 3-2	Модел на стратегия	
Фигура 3-3	Петте движещи сили на конкуренцията	
Фигура 3-4	Примери за критерии обуславящи покупката	
Фигура 3-5	Създаване на комбинации продукт-пазар	
Фигура 3-6	Сравнение между продукт-пазар комбинации	
Фигура 3-7	Генеративната верига на стойностите	
Фигура 3-8	Свързване на целите, критерии при покупка и веригата на стойностите	
Фигура 3-9	Технологичните инвестиции в системата за контрол	

## **0. Въведение**

Независимо дали една фирма е малка или средна по размер, снабдяването с полезна информация и извършването на специфични анализи е част от нейното ежедневие. При съсредоточаването върху “глобализацията”, която в наши дни се изразява главно в постоянно намаляване на циклите на съществуване на продуктите и в свиването на възможностите за печалба от страна на предприятията, снабдяването с информация трябва да бъде колкото се може по-гъвкаво и по-съвременно.

Променящото се поведение на клиентите, както и нарастването на конкуренцията, ще оказват значително влияние върху корпоративните стратегии. Също така ще се увеличава все повече и повече ефектът им върху всекидневния бизнес. Определящи фактори на днешния и утрешния бизнес стават модните фрази като “управление на взаимоотношенията с клиентите”, “еБизнес”, “нова икономика”.

Бяха подбрани следните теми, с които да се илюстрират предизвикателствата на обстоятелствата, с които би се срещнала отделната фирма:

### **Тема No 1: Предизвикателството на еБизнеса**

За да се успее на пазарите на Новата икономика една фирма все повече и повече зависи от “правилно подбрани” вид комуникации. Много повече отколкото в Старата икономика за една фирма е от значение да присъства в залата за конференции, както и в медиите, за да създаде и консолидазира имиджа си на съвременно и надеждно предприятие. Например: за да се компенсират липсващите лични контакти, осъществявани по Интернет, и общественият облик, и положителният имидж на едно предприятие се превръщат в основни фактори на успеха му. Затова освен класическата “смес”, успешната корпоративна стратегия следва да има предвид новите начини, предлагани от Интернет и другите медии.

### **Тема No 2: Предизвикателството от сравняване с най-добрата практика**

Да се учиш от останалите е най-важната стъпка към съществуването като успяващи предприятие и организация. Ако трябва да се оцелява при непрестанно променящи се обстоятелства, те трябва постоянно да придобиват нови качества и да развиват нови идеи, за се устои на новите предизвикателства. Но тъй като промяната и подобрението са свързани с ученето, трябва да се вземе предвид възприемането на опита на друга организация, която вече е намерила по-добро решение на даден проблем.

Една фирма следва да се възползва от възможността да сравни собственото си решение на даден проблем с по-добро, предложено от друг източник, което ще доведе до подобряването му. Концепция и метод, предоставящи възможност и процедура да се учим със и от станалите, се нарича установяване на стандарти (стандартизиране). Ето защо стандартизирането е и метод за събиране и обработване на информация за най-добрия опит и не е ограничена само в рамките

на информация за конкуренцията; той търси нововъведенията навън, отвъд границите на фирмата и дори извън промишления сектор.

### **Тема No 3: Предизвикателството при управляване на новите технологии**

Едно от най-важните решения, които трябва да вземе фирмата, е какъв продукт ще произвежда тя в бъдеще. Макар че фирмите често не са на ясно как да подберат тези нови продукти, те трябва също да решат дали новите продукти, които ще произвеждат, ще изискват от тях да са в крак с новите технологии. По тази причина управляването на технологиите е област, която през последните години привлича все по-голям интерес, а в наши дни доказва, че сред най-важните управленски задачи.

Когато технологиите се определят като комбинация от техники и способността на хората да ги използват, техническите промени винаги ще водят до организационни промени. Има много примери за нови технологии (както и в областта на информационните технологии), не успяващи поради това, че не са направени подобаващите организационни промени. Ето защо въвеждането на нова технология трябва да бъде част от процеса на планиране на стратегиите на фирмата и то трябва да се съпровожда от системно обобщаване на последствията (и преки, и косвени) от въвеждането на една такава нова технология.

В съответствие с предизвикателствата очергани по-горе съществуват три алтернативни и новаторски начина за снабдяване на фирмите с информация, които ще бъдат разгледани в следните глави:

Как една фирма може да се възползва от ресурсите и средствата предоставяни от разрастващия се еБизнес?

Как фирмите се учат взаимно от най-добрия си опит?

Как компаниите могат да заплануват и осъществят използването на нови технологии?

Доказано е, че подобаващото управление на знанията се превръща в един от ключовите фактори за бъдещи бизнес успехи в Европа.

## 1. “e”като предизвикателство за правене на бизнес в Европа

### 1.2. Уводни постулати

Марио Андрети: “Когато мислиш, че държиш всичко под контрол, напредваш твърде бавно!”

На всяко равнище, на което се прави политика (национална и международна), политиците са разбрали, че трябва бързо да действат, за да достигнат скоростта, с която се развиват информационните общества.

На заседанието на Съвета на Европа в Лисабон през март 2000 г. европейските ръководители научиха, че през 21 век информационното общество трябва да бъде центърът на политиката им за икономически и обществен развой.

ЕОобщество и еТърговията ги принуждават да се откажат от старите бизнес модели. От особена важност е да се сведе тази политика и до всички бъдещи членове на СЕ.

Според последния доклад на ръководни служители в консултантската фирма Андерсон, напоследък независимо от всичките съмнения относно европейската еТърговия и нейното бъдеще, водещите бизнесмени са я удостоили със спокойно доверие. (Изселване на консултантската фирма Андерсон [http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000\\_makers.html](http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_makers.html))

Появяват се редица радикални нови начини като събирането на всички фирми, които са били конкуренти. Факт, немислим преди година-две. Такава е просто скоростта, с която се променя средата на еТърговията.

Факт е, че сега огромен брой от европейските фирми от всеки вид и големина използват еТърговията като част от всекидневната си дейност. И това използване става все по-усложнено. Много малко фирми сега гледат на еТърговията просто като на издание за информационните технологии.

Факт е, че нараства броят на тези, които не я считат като отделно издание, а се отнасят като ключов компонент на всичко, което вършат. За такива фирми тя не е толкова въпрос на еБизнеса, колкото на еВътрешен бизнес. Консултантската фирма Андерсон е създала мрежа от центрове за произвеждане на електронни страници по целия свят, за да помогнат на тези, които стартират в бизнеса и на тези, които се измъкват от трудния след инкубационен период. Много други организации се сблъскват с преходи от подобна степен. Но докато европейската еТърговия е жива и е добре, ще бъде грешно да се счита, че разтурването на кладенеца не и се отразява. Научихме редица важни уроци.

Очакванията за възможностите и заплахите на “новата икономика” сега са по-реалистични и наистина се отчита, че все още се държат последователите на стария

бизнес. Поставянето на по-силно ударение върху управленческата експертиза и контрола върху разходите, наред със съсредоточаването върху нововъведенията и бързината води до интересно откритие, че електронните страници сега широко разпространяват използването на разходи/доходи анализи за пропагандират инициативите си като еТърговци.

В някои от повечето най-напреднали еИкономики в Европа открихме силно разраснала се дейност на еТърговията, комбинирана с непроменен и дори намален оптимизъм за успеха на тази дейност. Този конкретен парадокс в действителност предполага, че много чиновници имат твърде мъглява представа за еТърговията.

Наистина, сега когато рекламата е отшумяла до голяма степен, те могат да видят, че еТърговията предоставя големи възможности пред бизнеса, а надпреварата с конкуренцията е толкова голяма, че е трудно да бъдат в крак с нея.

Често се предполага, че Северна Америка е все още лидер в областта. И в действителност изследването на консултантската фирма Андерсон показва, че в определени ключови моменти, що се касае въвеждането на еТърговията, Европа догонва САЩ. Но Европа има известни предимства що се отнася до конкуренцията в новата икономика, най-малко по отношение на възможностите, предоставяни от разносната търговия. В тази област тя доминира над САЩ. Също така има сериозни доказателства, че европейският бизнес често има културологичен усет и добро разбиране за комплексност, необходими за конкурирането на международните еПазари.

Ясно се заявява, че никога няма да сме в състояние да контролираме и направляваме процесите на бързи промени, предизвикани от Интернет и информационното общество. Докато “инфоробществото” е абстрактна идея, Интернет е реалност в СЕ. Бидейки инструктор и/или консултант, Вие трябва да помогнете във Вашата страна да осъзнава все повече и повече ползата от това общество.

Всъщност, вследствие на възникването на нови идеи и технологии, в бъдеще начинът, по който си сътрудничим, ще е най-важният процес. Но трябва да съзнавате, че играта е винаги една и съща, т.е. повишаване на качеството, ефективността, застрахователни акции, надеждност и лихвени проценти и може би на броя на новосъздадени работни места.

Повечето малки и средни предприятия (МСП) не оценяват наистина ползата от информационните технологии и още по-малко ползата от информационното общество. Не бива да губим дадените ни знания и потенциал. Трябва да научим клиентите си как да използват най-добрите и силни средства за борба с конкуренцията. Днес информационните технологии и Интернет са най-добрите и най-силните средства. Длъжни сме да приемем драматичните промени в света на клиентите ни. Така че за нас съществува единствената посока – право напред.

ИТ и Интернет предлагат много по-високо ниво на абстракция при променящо се обкръжение. Целта е организациите да се променят подобаващо, за да се повиши продуктивността и за съжаление за съкращаване на работните места (поне в правителствената бюрокрация).

Все пак една добре балансирана възрастова структура на организациите е както винаги съществена. Трябва да има приемственост на знанията, културата, интеграцията и корпоративната идентичност.

Трудно се регулират възможностите за операции в световен мащаб (данъци, вдигане на облагането). Парите стават електронна информация. Лесно могат да бъдат изпратени където си поискате. Така че парите вече не се определят като собственост.

Използването на Интернет, Интранет, Екстранет и всички тези инструменти от този спектър не е много разпространена. Обществените и културни влияния действително не са изяснени. При това положение вземащите решение се сблъскват с проблема да решават за нещо, за което дори не знаят.

## **1.2 Въпроси**

Междувременно Интернет и ИТ са достатъчно мощни за да преобразуват компании, работни места и организации, дори правителствата са принудени да се променят. Виртуалните организации ще предлагат нови възможности за бизнес и работни места. Самите служители ще бъдат част от самия управленски процес. Задайте си следните въпроси и преценете отговорите:

Представява ли еТърговията съществена част от Вашите настоящи операции сега и за бъдеще?

Предоставя ли еТърговията механизъм да се устремите към вашите ключови изяви и предизвикателства?

Предлага ли еТърговията основно преимущество при конкуренцията?

Считате ли, че еТърговията представлява сериозна конкурентна заплаха?

Съгласни ли сте, че до три години еТърговията ще Ви е принудила да преосмислите бизнеса си?

Съгласни ли сте, че се стремите еТърговията да предложи на нови услуги на настоящата Ви клиентела?

Съгласни ли сте, че еТърговията ви дава възможност да разберете по-добре желанията и навиците на клиентите, помагайки Ви по този начин да предвидите нуждите им?

Съгласни ли сте, че еТърговията води до фундаментални промени за посредниците във Вашия бранш?

Какво влияние е оказала скоростта, с която реагирате на промените в изискванията на клиентите Ви, върху успеха на Вашите инициативи в еТърговията.

Във всички случаи трябва да се борите срещу петте смъртни греха:

- изчакване на по-добри времена
- изчакване на следващото поколение
- някак си
- който и да е
- незаинтересованост

### **1.3 Задължителните условия да успеете**

- нови обкръжения
- либерализиране на пазара
- повече и по-добри страници в мрежите
- Интернет е проспериращ пазар
- Законодателство

Затова трябва да преквалифицирате хората. Необходимо е да се установи стремеж към повишаване на квалификацията. Благодарение на Интернет и ИТ достъпът до работни места в световен мащаб е много лесен, което от своя страна затруднява гарантирането на заетостта и благоденствието на местна основа.

Всеки може има достъп до информацията, където и да е по света и да стане част от нея. Безсмислено е да се пита дали и Интернет, и ИТ създават работни места, защото никой не знае дали е така. Този процес прилича на опита и грешката. Установяването на телекомуникационна работна среда има огромно значение в определени браншове (напр. търговията на дребно, техническото осигуряване). Затова трябва да предложим на клиентите си начин как да преобразят процеса, показвайки им най-добрите технологии и комбинирайки културата, процесите и ИТ.

Като инструктор или консултант Вие трябва да изградите колективно съзнание, готово да отговори на изискванията на бъдещето. Обучението на организации и ученето докато си жив не са празни приказки. Има място и за служителите на 40 и над тази възраст. Трябва да носите в себе си мечтата на опитните и ориентирани към бъдещето консултанти и инструктори със способността да създават реален образ и да използват най-добрия опит. Първата и най-важна стъпка във всеки еБизнес проект е да откриете най-добрите консултанти и инструктори. След това да ги научите на всичко, което бихте искали да знаят.

### **1.4. Услуги и функции**

Три са добре очертаните групи, представляващи интерес:

- Самите МСП
- Консултанти/инструктори
- Групи като и правителствата

Както бе отбелязано по-горе трябва да ги подпомагате при въвеждането на Интернет в съответните области (процеси, размер, стойностна верига, ...) Вашата работа е да ги накарате осъзнаят ползата и да ги подпомогнете с консултации.

Трябва да им предложите отлично обслужване, тъй като “възприятията на клиентите винаги надвишават очакванията им!”

Трябва да сте убедени във важността на две измерения:

Първо

- съсредоточаване върху клиента
- процес на ориентация (обратно от клиента към доставчика)
- работен подход и организация (разбиране на процеса)
- информация и ИТ-технология
- индикатори за качеството на изпълнение

второ

- съсредоточаване върху медиите (Вие самите да сте осъзнали важността им)
- форма и рамки (подгответе, развийте и конструирайте услугите)
- промяна и преобразуване (представяне и въвеждане на еБизнес процес във Вашата организация)

И двете измерения заслужават внимание и добро балансиране. Имайте предвид всички аспекти на първото измерение като едновременно изпълнявате последователно пунктовете от второто.

Трябва да разбирате и психологическите модели на всекидневието:

- разбиране срещу действие (проблем на образованието)
- извършване на нещо автоматично (приятелят ми сервитьора)
- научаване на нещо ново (психологическият модел на готвенето)

Има някои важни пунктове, които също трябва да имате предвид:

- Правенето на бизнес с помощта на Интернет/ИТ в редица случаи е по-бързо
- ускорете процес също така
- Има ли друга подобна алтернатива
- Конкуренцията се разраства
- Ще се създадат организации, основаващи се върху знанието. Не подценявайте предприятието знание! То е актив.
- Трябва да се усвоят нови умения (човешкият капитал)!
- Интернет ще доведе до драматични промени в културата на обществото и фирмата (най-добрият опит)
- Интернет има огромно влияние върху обществото и голям потенциал да подобри качеството на живота.

Процесът на разузнаване може да се раздели на няколко части:

- задаване на въпроси

- събиране на информация
- складиране, доуточняване и анализиране на информацията
- отсяване на информацията
- защита на информацията
- важно е оформянето, обновяването и изграждането на информационен модел

Най-традиционният достъп до информация предлага

- ефикасност да предадеш информация без помощта на много хора
- приватизирани правомощия (агенция)

Начините за боравене с информация:

- Наредба за обществен достъп до официални документи
- Наредба за данните
- Наредби за държавната тайна
- Наредби за регистрите

Определете:

- Какво се контролира от правителството
- Информацията, съдържаща всичко каквото Ви интересува
- Уникална идентификационна система
- Декларацията си за качество
- Информацията за обществено ползване

На хората им се налага да получават по всяко време информация от властите и всичко, което не е тайно е обществено, напр. ЕГН, фирми/организации, превозни средства, имоти.

Начините за доставяне на информация следва да бъдат надеждни и могат да са:

- направо от властите по електронна поща
- чрез постоянни или отворени електронни страници, което изисква споразумение между доставчика на информация и властите, база от данни поддържана от онлайн фирмите или връзките за пряк достъп
- изтегляне на информацията от мрежата или прехвърляне на файлове.

Културата на нашето бъдеще е “обществото по заявка”. Трябва да свикнем да мислим с глаголи и действия. Нашите най-големи активи ще бъдат производствените фактори пари, работна сила, пространство, данни и безграничните информационни технологии.

Добре би било да се помисли за контролирането на “информационните канали”

- какво се крие зад тази идея
- какъв е подходът
- кои са главните обекти и ключовите прояви

За да се приема системата му, всеки мрежов интерфейс трябва да бъде:

- прост

- не обемист
- да не изисква много време
- автоматизиран и интегриран
- отворен към други издатели

Процесът на осъществяването на еБизнес-възможностите се разделя на фази

- концептуален дизайн
- предварителен дизайн
- издържан дизайн
- въвеждане
- опериране

Някои примери за правене на бизнес в електронна среда

Примерите са взети от изследването на консултантската фирма Андерсен ([http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000\\_markets.html](http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html)) с допълнителни и фигури връзки и фигури

## **Борса**

Борсите са концентриран пазар за продуктите. Те целят да посредничат между купувачите и продавачите при сделките им. Бидейки обвързани с промишлеността, те разчитат да обема на транзакциите за ликвидност на стоковите пазари. Обикновено цените са ниски и те разчитат да задвижат по-голямата ефективност отколкото традиционните вериги за доставка. Продавачите обикновено се облагат с транс акционна такса базирана на стойността на продажбата.

За доминиране на пазара е нужна критична маса на купувачите и продавачите и има вероятност предимство да получи, този който по-рано излезе по-напред. Ранното роене на борсите може и е водило в много случаи до консолидация, предизвикана от градирането на икономиката

<http://www.esteel.com>

<http://www.letsbyit.com>

## **Транзакционният агент**

Транс акционните посредници също напасват купувачи и продавачи, но го правят косвено. Те вземат заявките на клиентите да продадат или купят нещо, след което го правят вместо тях, управлявайки лостовете на обемите и използвайки емисарската мощ на свързващата им роля. Агентът облага продавача или купувача с трансакционна такса. Това може да се прилага в много видове отрасли. На стоковите пазари моделите разчитат на това, че от по-ниските цени могат да се изведат такива обеми на свръх контролираните режийни, които са по-високи от тези на скъпите пазари, където чувствителността към по-ниската цена позволява напасване на качеството и по-високи трансакционни такси и разлики.

<http://www.europeaninvestor.com/>  
<http://www.cheapflights.com>  
<http://www.tiss.com> или <http://www.flights.com>  
<http://www.jobpilot.com>

### **Общността на търговския бизнес**

Тези общности са обикновено предназначени за вертикалните пазари. Те предоставят подробна информация за отрасъла/сектора в диапазона от отраслови вестни до указатели на доставчици и продукти и получават принадлежна стойност чрез обезпечаването на целенасочен диалог в отрасъла и дори обмяната на информация.

<http://www.bfinanse.de>  
<http://www.wko.ac>

### **Обединяване на пазарите**

Използвайте привлекателно съдържание и услуги, за да спечелите вниманието на публиката с цел да претворите това внимание в реклама и/или в приходи от търговски транзакции.

<http://www.discovery.com>

### **Търсещи агенти**

Търсещите агенти полагат много усилия, за да издирят за купувачите информация или корпоративни цени в зависимост от определени критерии като цени, ниво на обслужването и др. Те може да имат редица механизми за заплащане: от приходи от реклама до получаване на малък процент от продажбите, извършени по тяхна препоръка.

<http://www.yellowpages.com>  
<http://www.otb.at>  
<http://www.yellowmap.at>

### **Реклама**

Съдържанието и услугите се разпращат (обикновено по абонаментен принцип) срещу рекламиране обикновено чрез рекламни знаци. Икономиката изисква голям обем на движението за пазарите на едро или специфичен целеви обем за специални купувачи. Разпространителят облага рекламоделите за рекламните им знаци, които може да са единствен източник на доходи. Цифрите за добавена стойност се стремят да привлекат увеличените обеми, включително електронната поща и информационни услуги за лично ползване.

<http://www.webfreetv.at>

Фигура 1-1 <http://www.otb.at> възможности предлагани от ТВ мрежата

### **Свободният достъп**

Моделът на свободен достъп е обикновено преплетен с инициативния модел и може да се основава върху рекламен модел. Този модел разчита на много висок брой посещения и/или транзакции базирани на доходите. Може да бъде използван и като модел за информационно посредничество за събиране на информация. Докато рекламата е единственият източник на доходи, способността му да оцелее зависи от обема.

<http://www.hotmail.com>

<http://www.gmx.at>

<http://www.websms.at>

### **Свободен достъп срещу получаване на реклами**

Този модел предлага продукти или услуги на крайните потребители, но изисква да те разглеждат рекламите и дори може им заплаща за да го правят.

<http://www.alladvantage.com>

### **Абонамент**

Това е модел на заплатения достъп. Успехът му зависи от високо стойностното му съдържание, обикновено специално предназначено и често обновявано. Този модел върви срещу основната същност на Интернет и обикновено среща сериозен отпор при преодоляването и. Предоставянето на частичен свободен достъп привлича обем, но може както да привлече посетители, така и да създаде доходи от рекалма, които да допълнят доходите от абонаментите.

<http://www.economist.com>

<http://www.derstandard.at>

### **Стоки, пригодени към изискванията на клиента**

Този модел предлага “работим по Вашата заявка” възможности освен най-конкуретни цени, удобни покупки и бърза доставка, за да се спечелят стоковите пазари. За да накарате да заработят цифрите, сложете активите си на масата, преобърнете на 180° инвентара си и направете процеса по-непосредствен.

<http://www.amazon.com>

### **Микро разплащания**

Това могат да бъдат или “заплати, за да продължиш” или отчитане на потреблението. Микро разплащанията вървят едновременно с потреблението. Тези разплащания са твърде малки, така че да могат да си ги позволят потребителите, а от друга страна са привлекателни постъпления за масата търговци, които печелят от обема. Те са приложими само там, където трансакционните разходи са пренебрежими, нещо с което търговците не разполагат, но затова пък е възможно благодарение на нарастващия брой на разплащателните агенции, които акумулират трансакции до такава степен, че разходите за обработка на трансакции стават икономически издържани.

<http://www.qpass.com>

<http://www.digicash.com>

### **Регистриране**

Съществуват страници, до които достъпът е свободен, но при условие, че посетителят се регистрира. Демографска информация с проследяването на данните има особено значение за специалистите по маркетинга.

<http://www.news.ft.com>

### **Доверени посредници**

Новата роля на доверените посредници се утвърждава тъй като традиционните посредници се оказват изместени от предложените стойностни нововъведения на новата конкуренция. Пощенските станции, например се ползват с добрата репутация като посредници при пренасянето на писма и колети. С идването на еТърговията някои пощенски станции преразгледаха позициите си в еТърговията, използвайки не уеднаквените мрежи за извършване, достъп и доставка на услуги, да не споменаваме чистото признаване, че трябва да се предлага на редовните клиенти разнообразие от нови услуги: електронни страници, и др. Това включва удостоверяване, регистриране и заверка на автентичността, адреси в електронната поща, пощенски кутии и сортиране на пощата, сигурност на електронните съобщения, финансови услуги, еПазаруване, управление на платежните нареждания, разплащане, транспортиране, складова дейност и сигурни електронни връзки с услугите, предлагани от правителството.

<http://www.ksv.at>

<http://www.a-trust.at>

### **Информационно посредничество**

Информационните посредници могат оперират като събирачи или доставчици на полезна информация. Предоставянето на информация, включваща сравняване на сайтове и продукти и услуги ще подsigури лоялни посетители/клиенти до степента на цената на информацията. Ако обърнем монетата, базите от данни за поведението

на клиентите са много ценни и могат да бъдат продадени на други бизнеси. Срещу предлагането на свободен достъп може да се получи подробна информация за навигацията на клиентите при сърфирането им в мрежата, както и за покупателните им предпочитания.

<http://www.updatekmu.at>

<http://www.nanager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,104316,00.html>

<http://www.wko.at>

### **Експерт**

Тези сайтове предлагат експертизи в различни области. Най-често те са интерфейси от типа “въпрос-отговор”, които дават възможност на хората да получат съвет от експерт в дадена област в отговор на информационните им потребности.

<http://www.askanexpert.com>

<http://www.vistaconcepts.de/htm/workshops/check.html>

<http://www.businesswissen.de>

<http://www.wko.at>

### **Машина за препоръки**

Машините за препоръки позволяват на потребителите да споделят мненията си за качеството на стоките и услугите. Те могат да се разпрострат до коментар и дори до класация на продавачите или купувачите, с които са влезли във връзка.

<http://www.inforocket.com>

Фигура 1-2 <http://www.wko.at> уводната страница

## **2. Стандартизирането – Просто мода или полезно средство за управление?**

### **2.1. Увод**

#### **2.1.1. Корените на стандартизирането**

През последните години стандартизирането е един от най-обсъжданите бизнес термини. Това е тема, често използвана от бизнес консултантите и икономическите експерти. Що се отнася до стандартизирането в малките и средни предприятия понякога ни се струва, че това е “мистерия”, нещо което може да е полезно за най-добрите предприятия. Последицата е, че тези малки и средни предприятия са застрашени да пропуснат всички предимства на стандартизирането.

Откъде идва стандартизирането? Съществуват няколко отговора. “Стандартизирането” е стар способ за отчитане, използван най-напред от римляните. В основата му е поставянето върху земята на скари, чрез които са били измервани разстояния и ъгли. Оттогава значението му се е разширило.

Стандартизирането е термин на управлението, който е широко разпространен в САЩ. То вече не се обсъжда като инструмент за лидерство. Използва се като средство за установяване на стандарти. Като ранна концепция за ползата от стандартизирането може да се разглеждат изследванията на Федерик Тейлор върху научните методи на организация на труда датиращи от края на 19 век.

С разработената концепцията за стандартизирането, то е използвано най-напред в производствена среда на равнището на едно предприятие. Но оттогава други организации като правителството, болници или университети откриват предимствата на стандартизирането за да подобрят работа или система си.

#### **2.1.2. Какво представлява стандартизирането?**

Стандартизирането се определя като “непрекъснат, систематичен процес на сравняване на дейностите на организации, функции или действията с “най-добрите в света”, целящи не само да се пригоят към тяхното равнище, но и да ги надминат.” (DG III, 1996). С други думи, стандартизирането е средство за подобряване на изпълнението чрез поучаване от най-добрия опит и разбиране на процесите, чрез които може да бъде достигнат.

Стандартизирането позволява да се анализират и подобрят ключови процеси в бизнеса, да се отстранят загубите, да се подобри изпълнението, да се увеличи доходността и дяла от пазара. Силата на стандартизирането е в това, че позволява вземането на решения, които се базират не само на интуицията, но и на фактите. Създадени са съвременни средства за стандартизиране, позволяващи нагледно да се представят резултатите. Сега една фирма на базата на сравнението може да види рейтинга си в национален, отраслов или европейски мащаб.

Ключови думи в стандартизирането са: сравняване, учене, преобразуване и подобрене.

Бихме разбрали по-добре термина, ако приемем, че стандартът е крайъгълен камък, ключова фигура в стандартизирането. “Стандартизирането” е процес, който цели подобрене чрез поучаване от опита на останалите.

## 2.2. Равнища и типове стандартизиране

В литературата съществува голямо разнообразие от определения за стандартизирането както и множество критерии за класифициране на стандартизиранията. За по-голяма яснота ще представим само две основни обяснения на стандартизирането (Вж. Фигури 2-1/1 и 2-1/2).

Рамково стандартизиране		Отраслово Стандартизиране		Стандартизиране на фирмено (предприятийно) равнище
-------------------------	--	---------------------------	--	--

### Фигура 2-1/1 Нива на стандартизирането

**Рамково стандартизиране:** Стандартизирането извършвано при рамкови условия се прилага за онези ключови елементи, които засягат привлекателността на регионите като място за започване и правене на бизнес, които от своя страна засягат бизнес средата, в която фирмите трябва да оперират. Законите и икономически рамки са също от значение. Някои от тези елементи като цена (на работната ръка, финансиране), трудови умения и административна инфраструктура, образователна система, могат да бъдат стандартизирани на национално, международно или регионално ниво. Типичен източник могат да бъдат .

**Отрасловото стандартизиране** може да се разглежда като естествено продължение на фирменото стандартизиране, в което могат да се приложат много от принципите, установени за предприятията съставлящи дадения отрасъл и за които най-добрият опит в управлението е от значение от гледна точка на конкурентноспособността. Като примери ще бъдат приведени изследванията върху дейността в автомобилния отрасъл, електрониката и стоманодобива. Тези изследвания са обширни, а направени на международна основа, насочени към конкретни области от интересите в дадения сектор.

**Фирменото стандартизиране** е преди всичко средство за управление, насочено към непрекъснато подобряване на процесите във фирмите. Да се очертае процесът, който следва да се подобри, да се открие най-добрият опит (понякога във световен мащаб, но най-често най-добрият в този клас) за такива процеси, да се попълнят пропуските в тези процеси, проличали от сравнението с най-добрия опит и да се изяснят причините за създалата се ситуация. След това, разбира се, трябва да се направят нужните преобразования, които да се въведат във фирмата. Това са

стъпките, които биха позволили на фирмата да повиши ефективността си и да стане по-конкурентноспособна.

Вътрешно стандартизиране	Външно (насочено към конкуренцията) Стандартизиране	Функционално стандартизиране
--------------------------	---	------------------------------

**Фигура 2-1/2:** Видове стандартизиране на равнището на фирмата или предприятието

Според това фирмено стандартизиране могат да се прилагат три основни типа стратегии, особено за по-големите фирми (корпоративни групи) вътрешното стандартизиране може да даде добри резултати при съкращаването на сроковете, подобряване на продуктивността и качеството чрез анализ, сравнения и обмяна на опит на фирмено равнище.

**Външното и ориентираното към конкуренцията стандартизиране** се характеризира с външно сравнение на стандартите и процесите с партньор по стандартизирането от същия отрасъл, бранш, сектор, който същевременно е и конкурент на пазара. Това предполага голяма доза взаимно доверие и уважение, които са важен критерий, необходим за осъществяването на проекта за стандартизиране.

**Функционалното стандартизиране** освен че е най-новият аспект на метода, не е предназначено за конкурентна информация. Този метод търси нововъведения извън границите на своя сектор. Най-добрият опит в областта на определен бизнес може да се намери извън отрасъла, в която оперира фирмата. Често нито е необходимо, нито желателно да се споделя с други конкурентни за извършването на стандартизиране.

### 2.3. Най-важните стъпки при стандартизирането

На предприятийно равнище стандартизирането е средство за управление, с което се подпомагат управленските стратегии. Главна цел е подобряването на конкурентно способността чрез идентифициране и възприемане на най-добрия опит за даден процес, организация и управленско равнище. Процедурата на стандартизиране включва четири основни стъпки:

1. Изясняване до подробности на процесите във фирмата
2. Анализ на тези процеси в другите фирми
3. Сравнение на собственото поведение с това на останалите
4. Предприемане на мерките, нужни за попълване на пропуските

При започването на стандартизиране централно място заема въпросът как да структурираме процедурата и какво и как да се измери. Затова “tete-a-tete” сравнението може да бъде полезно, което означава, че две фирми са готови да обменят опит, бизнес процеси и тайни, както и ключови фигури.

Такъв проект за стандартизиране може да бъде много успешен и да доведе до големи подобрения в дейността на и двата партньора. Трябва да се знае, че такава процедура трае от 9 до 12 месеца, комбинирана с влагане на много труд, финансови и човешки ресурси – за МСП това е висока бариера пред започването на стандартизиране. Затова може да бъде от полза проект за стандартизиране, състоящ се от две стъпки.

Това води до друг важен аспект при разработването на проекти за стандартизиране, какъвто е разграничаването на диагностицирането и процеса на стандартизиране (Вж. Фиг. 2).

Диагностициращо стандартизиране	Процес на стандартизирането
Основен въпрос: КАКВО постига партньорът ми при стандартизирането (и/или най-добрият в този клас)?	Основен въпрос: КАК партньорът ми при стандартизирането (и/или най-добрият в този клас) постига тези резултати?

Фигура 2-2: Разграничаване на диагностицирането от процеса на стандартизиране

Диагностициращото стандартизиране е – като първа стъпка подход, който предоставя сравнително просто запознаване с обектите на стандартизиране. Той предлага структурирана, възвръщаема обратна връзка и изисква минимални ресурси за да се приложени. Подходът позволява на фирмите да подобрят дейността си като установят критичната компетентност, силни и слаби страни – и да се поучат от най-добрия опит как да направят необходимите подобрения.

След тази диагноза може да се пристъпи към по-скъпия и по-интензивен процес на стандартизирането. Той помага на фирмата да намери новаторски решения и предлага средства как да бъдат претворени в бизнеса. Когато се прилага правилно стандартизирането, се създава култура на учене, в която знанията се споделят. И диагностицирането, и процесът на стандартизиране могат да се считат за напълно независими, ефектите и резултатите от тях често се препокриват.

Прилагането на стандартизирането в една фирма включва ред етапи, които са илюстрирани и обяснени на Фигура 2-3 по-долу.

<b>Диагностициране</b>	<b>Холистика</b>	<b>Към класно изпълнение на процесите</b>
<b>НАЧАЛО</b>	<b>МЕЖДИНЕН ЕТАП</b>	<b>ЕТАП НА ЗРЕЛОСТ</b>
Една фирма най-напред прилага диагностиращо стандартизиране за да изследва относителното изпълнение на различни бизнес функции. Тази фаза на диагностициране е обикновено краткотраен анализ, който се базира на въпросник, по който управителят трябва да постави оценки на изпълнението по дадени бизнес класации	Вторият етап холистикичното стандартизиране се състои в пълен преглед на бизнеса като едно цяло. Използва се, за да се набележат ключовите сфери, които следва да се подобрят. Той е много по-задълбочен от диагностицирането. Разглежда всички области на бизнеса и е предназначен за качествените аспекти разглеждайки системите процесите и предоставя количествена информация основаваща се на тенденции и съотношения.	В този етап на зрелост фирмата “изкласява” до зрелостния процес на стандартизиране. Той е съсредоточен върху търсене на подобрене в процесите, за да се достигне изпълнение на световно равнище. Стандартизирането се извършва от екипи за стандартизиране. Първата стъпка е да се определят точно процесите (или взаимосвързаните процеси), които следва да се проучат. След това се изследват дейностите на партньор по стандартизирането, чието изпълнение превъзхожда нашето. Така се установяват пропуските в изпълнението и елементите, които са ги причинили. На тази база могат да се изготвят планове за подобряване на дейностите.

**Фигура 2-3:** Прилагане на стандартизиране във фирмата

## **2.4. Някои аспекти на стандартизирането в малките и средни предприятия**

### **2.4.1 Е ли стандартизирането средство за контрол?**

В съответствие с предходните определения стандартите са “средства за измерване”, цифри, които са в тясна връзка с контролирането. Най-вероятно по тази причина стандартизирането е било първото средство, възприето и прилагано в управлението.

Все пак, стандартизирането е много повече от обикновено сравнение на цифри, много повече от точното определяне на стойностите, към които ще се стремим. То е преди всичко възприемане и научаване, а не сверка на резултатите от изчисленията.

### **2.4.2 Препятствията пред стандартизирането**

“Успокоителна е мисълта, че добре структурираното стандартизиране най-вероятно няма да доведе до юридически спорове, но този факт едва ли от само себе си ще окуражи конкурентите да се кооперират.” Това признание е една от причините защо една неутрална “клирингова институция” като например Института за икономически напредък на Австрийската федерална икономическа камара (АФИК) е предприела изследвания върху стандартизирането. Предприятията предпочитат да се възползват от предимствата на призната външна и неутрална помощ, както и от тази предлагана от отрасловите сдружения.

Важна стъпка за едно предприятие е да сподели някакви данни с потенциалните си конкуренти, ако партньорът по стандартизирането действа в същия сектор. Така е и в случай на между отраслово стандартизиране, т.е. не с пряк конкурент, предприемачът следва да преодолее бариерата, която почти може да определим като “традиционна”.

### **2.4.3 Подходящо ли е стандартизирането за малките и средни предприятия?**

Очевидно е, че методите на стандартизиране и вариантите им, прилагани от големите предприятия само биха затруднили малките и средни предприятия при прилагането им (Вж. Фигура 2-4). Причините са: продължителността (между 6 и 12 месеца), сравнително високите разходи, ангажирането на персонал за цялото време на проекта, както и доста скъпото и дълго търсене на партньор.

<b>➤</b> Източници: - ограничени финансови възможности - ограничен капацитет на персонала
<b>➤</b> Методологично ноу-хау: - липса на ноу-хау за стандартизиране - най-често непознаване на технологията на анкетиране - осъзнаване на липсата на средства да се осъществи онагледяване на процеса

- Общи проблеми на стандартизирането: - наличност на данни
- голям натиск от конкуренцията
  - липса на доверие за да се поверят данни
  - липса на подпомагане в управлението
  - психологически бариери

**Фигура 2-4:** Причини за възможните трудности, с които се сблъскват МСП при прилагане на стандартизирането

Въпреки тези фактори стандартизирането е много подходящо средство за управление и за МСП. Резултатите, получени от не толкова усложнен проект за диагностициращо стандартизиране, представляват отлична база за мерките за подобряване, които да помогнат на бизнеса да се задържи на пазара.

Като допълнение към възможните трудности, с които се сблъскват по-малките предприятия, трябва да се подчертае, че МСП наистина имат потенциал да повишат дейността си чрез стандартизиране, благодарение на това, че дейността на МСП е много по-прозрачна от тази на големите предприятия.

Още повече структурите са по-прости и ясни, което прави МСП по-гъвкави и по-лесно приспособяващи се в сравнение с големите компании, факт, който има редица предимства за стандартизирането и предоставя бързо въвеждане на “най-добрия опит”!

#### **2.4.4 Ключови аспекти в предприятието**

За да се приеме стандартизирането положително от страна на ръководството и членовете на предприятието, от самото начало то трябва да се използва изключително само за планиране на бъдещето, а не за анализиране или разрешаване на проблеми от миналото. Стандартизирането не е краен пункт, а ефективен стимулатор на сложния процес на промяна. Друг основен елемент при подготовката на един проект за стандартизиране е информирането на всички служители за него, как ще бъде организиран и какви са целите, които се преследват с него. Временната заетост на всички засегнати, т.е. персоналът и всички колеги е от особено значение за по-късното въвеждане на мерките за подобряване на дейността. Постоянното информиране и представянето на получените резултати пред колектива трябва грижливо да се подготвя и осъществява.

Друга ключова стъпка към успеха на един проект за стандартизиране е осъзнаването на факта, че този процес ще продължи дълго. Следва да се предполага, че това ще се разположи в рамките най-малко на 9 месеца. Трябва да се предостави възможност на външни и собствени служители да участват в проекта като това стане тяхна основна отговорност. Това е важно за гарантирането на непрекъснатост на процеса, както и за своевременното му изпълнение (спазването на срокове).

Най-общо може да се каже, че в рамките на един проект за стандартизиране трябва да се имат предвид следните ключови аспекти: определяне на конкретен проект, заинтересованост на персонала, намиране на подробна информация, точно планиране на процеса на стандартизиране, обявяване на резултатите и използването им в подобен план за действие и система за контролиране, изготвена на негова основа.

#### 2.4.5 Какво може да се използва за предмет на стандартизиране

Едно от най-трудните решения за едно предприятие да се определи какво точно ще бъде подложено на стандартизиране, за да се повиши конкурентно способността му. Често проектът за диагностично стандартизиране е добро решение като първа стъпка при открояване на силните и слабите страни, на позицията заемана в структурата посредством стандарти, които показват конкретните отправни точки за подобрене (Вж. Фигура 2-5), т.е. за осъществяването на проект за стандартизиране.

Изисквания на клиента Продукти Услуги	Критични фактори за успех Удовлетворяване изискванията на клиента Доставка Цена на единица продукт/услуга Възвращаемост
Произвеждани продукти Машини Резервни части	Закупени части Компоненти Система за подаване на материали
Услуги Поправка Финансиране	Процеси Входящи заявки Разрешаване на проблемите и търсенията на клиентите Управление на капитала Уреждане на сметките/събиране дълговете

**Фигура 2-5:** Пример на кандидат за стандартизиране

#### 2.4.7 Заключение

Макар че много компании се справят добре, има много малко такива, които осъзнават пълния си потенциал. Изследване на отделни случаи в фирмите, които се справят добре, показва, че те продължават да се подлагат на стандартизиране докато дейността им не е много добра в продължение на четири години. Така че стандартизирането не само е полезно, ако нещата не вървят добре, но е пригодно за всеки един случай, защото винаги има възможности за подобряване на дейността. Всъщност стандартизирането не е самоцелно средство, а част от най-добрия опит.

Необходимите промени могат се направят, да се запълнят пропуските в дейността и да се достигнат лидерите на пазара, само чрез “приложение на стандартизирането” като се осигури не прашасване на отчетите от направеното стандартизиране, а действително насочване към недостатъците.

## **2.5 Поле на действие за отрасловите сдружения в областта на стандартизирането**

Главна цел на работата на отрасловите сдружения трябва да бъдат постоянните усилия да се накарат местните предприятия да се запознаят със съвременните управленски техники каквато е същността на метода на стандартизиране. Още повече постигайки споразумения за сътрудничество с признати международни експерти и използвайки тяхното добре обосновано ноу-хау ползата за предприятието е важна цел, що се отнася до подпомагането на фирмите да повишат производителността си.

## **2.5. Европейската перспектива: да отговорим със стандартизиране на предизвикателствата на информационното общество**

В информационното общество европейските предприятия се сблъскват с бързите промени, наложени от глобализацията, новите технологии и ръководените от пазара потребности. Още повече работата им допълнително се влияе от нарастващите изисквания на част от клиентите по отношение на качеството, променените стойностни системи на персонала им, както и от законодателството и не на последно място, от прехвърлянето на собствеността.

Последствията са непрекъснат натиск на конкуренцията върху МСП в рамките на Европейския съюз и особено върху тези от икономиките, намиращи се в преход.

Рамката на информационното общество отправя две важни предизвикателства пред европейските предприятия: най-напред нововъведенията трябва да се увеличат и второ, културата на предприятието трябва да стане по-динамична. Какво ражда успеха? Способността по-бързо от конкурента си да превърнеш информацията в знания. Ето защо постоянният усет към нововъдения е ключов фактор. От друга страна европейските предприемачи се нуждаят – особено в сравнение с тези от САЩ – от прогресивно отношение към риска, възнаграждението и провала.

Европейският съюз полага много усилия за създаването на условия, в които икономическите дейци могат да извлекат печалба от възможностите, създадени от бързата промяна.

Стандартизирането може да играе много важна роля. Предоставяйки механизъм за откриване на най-добрия опит (в световен мащаб) и поучаване от него, стандартизирането може да ускори отговора на споменатите промени в пазарните условия.

На европейско равнище новосъздадената Генерална предприемаческа дирекция показва готовността си да прилага интегриран подход към нововъденията и предприемачеството като база за европейската конкурентно способност А Комисарят по предприемачеството обяви стандартизирането като важно средство, с което да се отговори на предизвикателствата на информационния век. Ето защо бе подета широка инициатива да се стандартизират европейското предприемачеството и нововъведения. Планът на действие има четири важни пункта:

1. Диагностициране на настоящото развитие на европейската и национални политики за насърчаване на нововъведенията и подпомагане на предприемачеството.
2. Установяване на показатели и стандарти за оценка на дейностите, напредъка и опита на дадена политика към предприемачеството и нововъведенията
3. Открояване на тази основа на приоритети за действие
4. Наблюдаване и отчитане на развитието на мерките, които предприемат от страните-членки за подбиране на приоритетите при нововъведенията и предприемачеството

Европейският съюз е убеден, че такава инициатива е много съществена и че тя ще подпомогне европейските предприятия в отговора им на предизвикателствата, отправени от информационното общество.

Приложение А: Важни компютърни мрежи и свързки по стандартизиране

Европейски форум по стандартизиране

<http://www.benchmarking-in-europe.com>

<http://www.benchmarking-in-europe.com/initiatives/frame2.html>.

### **Инициативи за стандартизиране на фирмата**

На фирмено равнище задачите на Комисията са да поощрява стандартизирането в рамките на отрасъла, особено в МСП като качествено средство за непрекъснато подобряване на дейността на фирмата и съответно повишаване на конкурентно способността, както и да насърчава добрата координация между големия брой инициативи за дейности, развивани под патронажа на Съюза.

Имайки предвид, че стандартизирането на фирмено равнище е преди всичко въпрос на отговорност, поемана от самите фирми, службите на Комисията подпомагат инициативи, една от които е “Стандартизирането за успех” (ръководена от Форбайт /Ирландия). По тази инициатива е създадена Европейска мрежа по стандартизирането (ЕМС), наброяваща около 200 членове, представляващи правителства, отрасли, фирми големи и малки, академични институции, фирми извършващи стандартизиране и даващи консултации по проблема, организации по качеството от страните-членки. Тези организации имат да изиграят важна роля и да

допринесат за развитието на европейския подход към стандартизирането. Тези организации се съгласиха неофициално да насърчават и подпомагат рамката и модела на стандартизирането в Европа и да се придържат до нормите за поведение на Европейската кодекс по стандартизирането. Действайки като полу-неофициална мрежа ЕМС има форум да развива идеи, концепции, дейности и инициативи по най-рентабилен начин.

Действайки като рулева група на ЕМС, Европейският форум по стандартизирането (ЕФС) води напред развитието, съсредоточавайки дейностите в цялата Общност и предоставяйки средства за тяхната координация. Напоследък, целейки да постигне изравняване и съгласуваност между отделните инициативи за стандартизиране в Европа, ЕФС има по-широки задачи да включи представители на различни нива, на които се извършва стандартизирането, рамковите условия, както и представяне на отрасли и фирми. ЕФС е изготвил и разпространил помощ във вид на пакет от компакт дискове и книга (“Стандартизационни СЛОС (средства за лесна оценка и сравнение) - една европейска перспектива). Те предлагат обяснения, примери за полезността, библиотеки и бази от данни, както и достъп до примерно средство за стандартизиране, валидно за различни дейности.

### **Европейският форум за фирмено стандартизиране**

Неофициално създадената група за подпомагане работата по проекта е упълномощила Европейския форум за фирмено стандартизиране да продължи работата, поставяйки му главна цел да полага усилия за по-нататъшното развитие, което да доведе до успешен край на тази инициатива.

За контакти:

Mr. Richard Keegan;  
Project Manager Organization  
Enterprise Ireland  
Glasnevin, Dublin 9, Ireland  
e-mail: [keeganr@enterprise-ireland.com](mailto:keeganr@enterprise-ireland.com)  
Tel: +353 1 808 2000; Fax: +353 1 837 9338

### **ГЛОБАЛНА МРЕЖА ЗА СТАНДАРТИЗИРАНЕ (ГМС)**

<http://www.intecc.co.uk/proactive/Benchmarking/index.htm#6>

ГМС е сдружение на 24 водещи центрове по стандартизиране от целия свят, чиято цел е да предоставя информация за най-добрия опит.

Информационният бюлетин “Бенчмаркинг Ревю” редовно ще ви отвежда при най-добрите компании и ще ви поощрява да споделяте най-добрия опит.

Съдържание на бюлетина: Ползността на чуждия опит – всеки брой съдържа очерци и раздели, написани от експерти, които да ви преведат през различните канали за подобряване на бизнеса. Включени са и:

- Изследване на отделни случаи от най-добрия опит в стандартизирането
- Първенци в стандартизирането и награди за най-добър опит
- Информационни новини
- Отчети на Асоциацията по стандартизиране
- Дейности и най-важни събития в Глобалната мрежа по стандартизиране
- Нови продукти и услуги
- Дневник
- Интервюта и коментари

**ПОЛЕЗНОСТ ЗА БИЗНЕСА:** Учейки се от опита на останалите Вие ще можете да правите и отчитате подобренията си. Ще видите, че чрез уникалния си анализ “Бенчмаркинг ревю” разглежда, тълкува и определя най-добрия опит. И с това, което Ви се подсказва и чрез обсъжданите случаи показва как може тази полза да бъде пренесена и в собствения Ви бизнес.

Брой след брой ще видите как организациите по света използват успешно стандартизирането за подобряване на дейността си. И Вие ще бъдете въодушевени да умножите усилията си в стандартизирането или поне да започнете.

Контакти: Генерален секретар на ГМС Том Брок, e-mail: [teb@staturb.demon.co.uk](mailto:teb@staturb.demon.co.uk)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б:

Библиография

### 3. Нови технологии за фирмано развитие

#### 3.1 Увод

Живеем в условията на глобалната икономика. Непрекъснато се увеличава натиска върху МСП постоянно да следят и подобряват конкурентно способността си в унисон с правилата на международната търговия. Макар че университетите, изследователските институти, агенциите за развитие и консултантските фирми разполагат с много знания, често МСП нямат лесен достъп до тези фундаментални знания, даващи им възможност да организират развитието на бизнеса си чрез по-добре структуриран и планиран подход.

Целта е да се осигури дълготрайна полза за МСП, които се сблъскват със сериозната конкуренция в страната и чужбина, стремейки се да повишат конкурентно способността си чрез използване нови технологии и по стратегически и структуриран начин. В днешното ни конкурентно обкръжение една фирма трябва непрекъснато да напредва. Иначе автоматично ще започне да запада.

Стратегическото мислене е много важно при правенето на технологични инвестиции в по-широки икономически рамки. Всъщност инвестициите в технологии винаги трябва да са търговски оправдани.

#### 3.2 Концепции за стратегия и стратегическо управление

Понастоящем не съществува неопровержимо и всеобщо прието определение на концепцията за бизнес стратегия. Следното определение може да бъде използвано:

*“Стратегията е обобщен план за начина, по който фирмата ще разгърне компетенциите и ресурсите си за постигане на всичките си цели.”*

Стратегията включва оценка на заеманото място на пазара и сред конкуренцията, за да се оцени конкурентно способността на фирмата. Важно е фирмата по-ефективно от конкурентите си да задоволява нуждите на клиентите и техните възприятия.

	2. Къде искаме да стигнем? Цел на фирмата = близка или средна перспектива=дълга
	3. Как да стигнем там? Начин = стратегия
1. Къде сме сега? (настоящи позиции)	

#### Фигура 3-1: Стратегическо управление

Главната цел в бизнеса е собствениците на фирмата да повишават стойността и. В много случаи това може да се изразява чрез възвращаемост на инвестиция капитал. Възвращаемостта на капитала (ВК) е на свой ред функция на средствата,

спечелени от фирмата чрез вложения капитал. Затова възвращаемостта на капитала се влияе и от печалбите, и от използвания капитал.

В една стратегия трябва да се набележат подцели, за да се установи как следва да се постигне главната цел. Естествено, тези под-цели са по-оперативни и са свързани за “функциите” на фирмата. Например, една под-цел, може да бъде фирмата да стане водеща на пазара. За една фирма стремежът да стане водеща на пазара не е цел по само себе си, но вероятно може да и създаде позиция, носеща много повече приходи в сравнение с конкурентите, и по този начин да има по-добра възвращаемост на инвестициите отколкото обикновено се постига в отрасъла. “Не работете както можете най-добре! Работете малко по-добре от останалите!”

С други думи, под-целите са средства за постигане на главните цели.

Стратегията е общ план за начертване на генералната посока, в която следва да се движи фирмата. Той е и предварително набелязване на позициите, към как трябва да се движи фирмата в желаната генерална посока, отправяйки се от настоящото и място.

Винаги съществуват няколко генерални посоки и следователно няколко начина за постигане на целите. Това означава, че стратегията е доброволен избор. С други думи, стратегията е не нещо, което идва от само себе си, а нещо за което ръководството взема решение за действие. Тя зависи от начина, по който ръководството схваща и определя дейностите и обкръжението си. Планът е пътеводна рамка за всички решения, които са необходими за да се определи природата и степента на развитие на предприятието.

По-общо казано една стратегия би имала дълга перспектива, ако намери място в далновидността на фирмата. Така или иначе фирмите, когато стане необходимо, сменят стратегията си през определено време (Вж. Фигура 3-1).

Стратегическото управление включва и предписанията как да се прилага стратегията. Така задачата се превръща в процес. При заплануването на стратегия е важно да се разполага с добра методика за анализиране и обсъждане в ръководната група. Ако една стратегия е задействана, важно е така да бъде организиран процесът, че да създава отговорно отношение и одобрение в организацията. Стратегията трябва да бъде прецизирана за всяка от функционалните единици на фирмата във формата на мерки и бюджет. В резултат фирмата ще е на ясно дали се движи в правилна посока. Следва да се установят рутинните дейности, чрез които ще се върви по начертания план. Отклоненията от плана трябва да се анализират и стратегията да се прекрои, ако това го налагат радикални променени в предположения, върху които е начертан.

### **3.3 Стратегическия процес**

Всяка фирма трябва да има клиенти. При конкуренцията тя трябва да предлага продукти и услуги, които са по-привлекателни от тези на конкурентите, като

същевременно да го прави много по-ефективно от конкурентите за да изпълни целите на фирмата да печели пари.

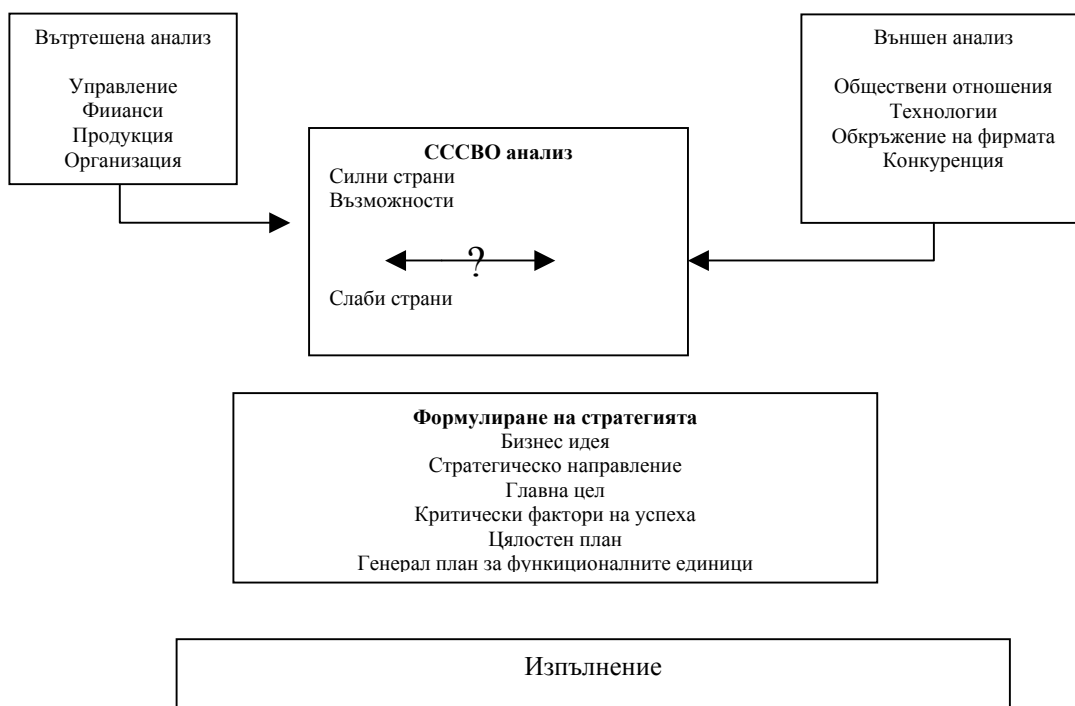
Проблемът е в това, че и пазарът, и конкуренцията непрекъснато прииждат, така че фирмата трябва през цялото време да мисли за бъдещето.

Важен момент, когато възприемаме една стратегия, е фирмата да има карта на територията, върху която се конкурира. Това означава, че тя знае какви позиции заемат на пазара конкурентите и. В допълнение, компанията трябва да намери какво движи развитието в конкурентната среда, както и да предположи бъдещите позиции на конкурентите си и на пазара. Този анализ на средата, в която оперира фирмата разкрива и възможности и опасности.

Друга важна отправна точка е фактът, че фирмата знае своите силни страни и слабости. В контекста на стратегията те са от значение и интерес във връзка и със средата, в която съществува фирмата. Анализът на силните и слабите страни, сравнени с възможностите и опасностите са важни за формулирането на фирмената стратегия. Често такъв анализ се нарича СССВО (силни и слаби страни, възможности и опасности). Такъв анализ може да отговори как фирмата трябва да използва възможностите си и съзнателно да заздравя слабите си места, за да намали опасностите, които крие обкръжаващата я среда.

При формулирането на стратегията ръководството на фирмата често ще се натъква на необходимостта от по-нататъшни анализи. Ето защо е важно да се започне отрано с изработване на реалистична формулировка и да се работи паралелно върху събирането на данните и анализа им. Долната фигура очертава модел за изготвяне на бизнес стратегия.

### 3.4. Оценка на бизнеса



Фигура 3-2 Модел на стратегия

### **3.4.1 Оценка на външните фактори**

(Виж Фигура 3-2)

#### **Обществените отношения**

Външната рамка, очертана от обществените отношения, в която една фирма оперира, налага ясни граници и е критичен, определящ фактор за бизнеса на фирмата. Обикновено фирмата е в състояние да влияе на външните фактори. Обкръжението може да бъде описано посредством политически, икономически и обществени фактори.

#### **Технологии**

Улавянето на тенденциите в технологиите е важно за фирмата, ако тя е готова “да възприеме точната технология в точното време”. Творческото използване на технологии води до нови, съществено променени продукти, нови производствени процеси, както и до по-добро управление и контрол.

Важно е една фирма да следи развитието на технологиите, да разбере какво би станало в следващите няколко години, по какъв начин ще се прилагат новите технологии и какъв ефект ще има прилагането им върху пазара, на който се конкурира фирмата.

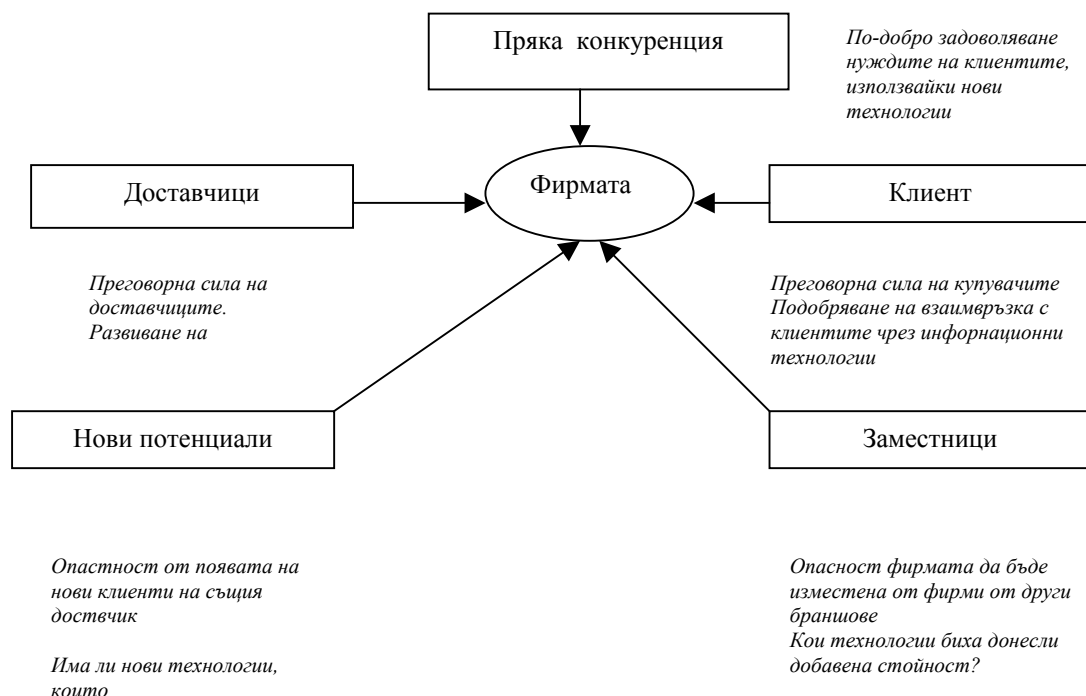
#### **Обкръжението на фирмата**

Конкуренцията в рамките на пазара, както е показано, и по вид и интензивност зависи от пет движещи сили (Фигура 3-3)

За да бъдете настъпателни срещу тези сили, трябва да бъдете щателно запознати с онези, които преобладават в отрасъла, в който се конкурира фирмата. Важно е също така, да се предвиди как тези сили ще засегнат фирмата през идните няколко години. Това ще помогне на фирмата по-добре да се приспособи, и да разгърне потенциал, предоставен от конкурентната ситуация.

По отношение на фирмата, например, клиентите оказват силно влияние, ако са малко или пък някои от заявките са големи. Загубата дори на един единствен клиент или голяма заявка би имало големи отрицателни последици за фирмата, които биха я направили по-слабата страна в бизнес преговорите. Такъв е случаят с много МСП.

Съответно, силата на доставчиците в преговорите е голяма, ако те доставят продукт, от който фирмата е абсолютно зависима и няма алтернативни доставчици.



Фигура 3–3: Петте движещи сили на конкуренцията

При анализиране на бизнеса могат да се зададат следните ключови въпроси:

1. Какъв е пазараът на фирмата? Може ли да бъде разделен географически (региони, страни, континенти), демографически (групи от населението, възрастови групи и др.), по отношение на бизнеса (фирми от дадена големина, отрасли, др.) или по друг начин?
2. Какво съперничество съществува между конкурентите понастоящем и какви са тенденциите за бъдещите години?
3. Какви са позициите на доставчиците и клиентите във преговорите, и какви са тенденциите за идните години?
4. Има ли опасност нови участници да пробият пазара – т.е. колко са високи бариерите при излизане на пазара в този бизнес?
5. Какви политически, обществено-икономически, социални и технологични тенденции са най-важни за конкурентната ситуация в отрасъла, и как фирмата възнамерява да се бори и защитава в тази ситуация?

### Конкурентите

В контекста на изработване на стратегия анализираме конкурентите по три причини:

1. Да се открие техните планове
2. Кои технологии (нови материали, обработка на материали, информационни технологии, ...) използват?
3. Да се открие как ще реагират на мерките и какви последици ще имат за нас.

Разбира се, ние не можем направо да получим тази информация. Вместо това трябва да интерпретираме данните и информацията, която сме събрали. Методологията в много отношения ще приличат на детективска работа. На основата на много дребни улики детективът може да елиминира заподозряните, докато остане само един. Ние не знаем истината, но може да заключим какво би могло да се случи.

Анализирайки систематично конкурентите, може да стигнем далеч без какъвто и да е било шпионаж. Просто обобщавайки отделната информация, предоставяна от годишните отчети, интервюта, статии и други такива, може да се открие ясна картина на това, което търсим. Често систематичното подреждане на вече известни факти, с които разполага фирмата за себе си, е точно онова, което е необходимо.

Когато анализираме мерките или контра мерките, възприетите от конкурентите, би било полезно да имаме предвид вероятността, рисковете и навременността на такива мерки.

В работата ни по стратегията ни често се натъкваме на няколко алтернативни планове за подход към конкуренцията. Чрез систематичното разглеждане на контра мерките, с които отговаря конкуренцията на нашите планове, ще открием коя е най-добрата стратегия. Ако конкуренцията не реагира на предприетите от нас мерки и същевременно успеем да заемем значителна част от пазара, с голяма вероятност сме избрали успешна стратегия.

## **Клиенти**

Отправна точка за всеки бизнес е наличието на клиенти, които да купуват продуктите или услугите на фирмата. Ето защо от основно значение е при създаването на стратегия да се вникне както в настоящите, така и в бъдещите проблеми и нужди на клиентите. Не техническото качество на продуктите като такова определя дали клиентите ще ги купят, а начинът, по който клиентите се стремят към това качество. Поведението на купувачите се основава преди всичко на тяхната психология, която следва да изясним.

Първото изискване към фирмата е да знае кои са днешните и утрешните и клиенти. След като фирмата вече разполага със систематично описание на настоящите и бъдещите си клиенти, може би ще бъде полезно да си зададем въпроса:

*“Защо сме спечелили клиентите си?”*

Следващият въпрос отнасящ се до покупателските критерии е: какво е от значение за купувачите при дадена покупка, и какво смятат, че ще бъде от значение при бъдещи такива. Разбира се, клиентите ще наблюдават на различни страни, но тенденциите често успяват да се открият ярко.

Така например има ясна тенденция, че повечето хора приписват огромно значение на времето и избора на транспорта, с който отиват и се връщат от работа. Транспортните разходи са назад в списъка им от приоритети. Така, ако една фирма за обществен транспорт следва да се конкурира с частните автомобили, тя трябва да положи най-много усилия за съкращаване на времето, необходимо на хората да стигнат до работните си места, тъй като общоприето е мнението, че колата е много по-подходяща да се стигне навреме. Ако фирмата за обществен транспорт наистина успее да съкрати времето за пътуване, ще има много голяма възвращаемост отколкото, ако се намали цената на билетите.

Секторирането е ключово схващане в съвременното управление. Фирмата трябва да намери сектор или ниша, в която да доминира.

Важно е как клиентите възприемат дадена фирма (или продукт, или услуга) на фона на конкурентите и. Най-напред пазарът трябва разбере за продуктите на фирмата и те трябва да са налични, там където той иска да бъдат купувани. От само себе си това може да бъде проблем на днешните пренаситени пазари. Но да бъдеш известен и достъпен не е достатъчно. Клиентите трябва да предпочитат продуктите и услугите на фирмата. В процеса на вземане на решение трябва да се отстоява, и дори да се документира, ако се налага, че нейните продукти са по-добри от тези на конкурентите и че са от значение за дадената област. Важно е да се знае какъв е достъпът на пазара до продуктите, сравнен с този на конкуренцията по отношение на най-значимите за клиентите критерии при покупка.

Там, където има дългогодишни отношения с клиентите, трябва да се прави всичко възможно, за запазването на клиентелата. По-лесно се продава на вече съществуващи клиенти, отколкото на нови, тъй като доволните клиенти са най-добрата реклама. Списък на проблемите на клиентите от най-голям приоритет и дава важна информация при изработването на стратегията.

### **3.4.2. Описание на вътрешните фактори в една фирма**

(Вж. Фигура 3-2)

Маркетинг

Важна отправна точка при анализа на маркетинга на фирмата е да получи истинската картина за това доколко са печеливши един продукт или групите клиенти. Важно е да се обърне специално внимание върху първия фактор, а не просто върху оборота. Под печеливш продукт имаме предвид приноса на дадена група продукти или група клиенти, след като се по-възможност най-точно се разпределят върху продуктите направените разходи (инвестициите). След това възниква важният въпрос:

*“Откъде фирмата печели парите си (от кои клиенти, продукти и разпродажби)?”*

Получените резултати са силно зависими от това доколко фирмата успешно се справя с маркетинга. Важни въпроси са кои целеви групи трябва да се спечелят от фирмата, има ли достъп тази група клиенти до продуктите на фирмата, до каква степен са конкурентно способни и доколко фирмата следва правилната ценова политика.

Ефективността и резултатите в продажбите и маркетинга от своя страна са свързани със системата на фирмата за управление на тази функционална сфера. Затова може да е полезно да се проверява дали рутинните отчети и установените проверки помагат на фирмата при постигането на целите и, както и дали дават обратна връзка във формата на оперативна информация.

В допълнение анализирайки доколко са печеливши продуктите и, както и нейната ефективност, фирмата трябва да установи бъдещата си ефективност и доколко ще бъде печеливша занапред по отношение на продуктите и пазарите, с които работи. По тази причина фирмите са длъжни непрекъснато да развиват и продуктите, и пазарите си.

### **Финансови средства**

При изработването на стратегия финансовата страна е важна от няколко аспекта. Най-важните са: финансовите средства, печалбата, която носи един продукт (услуга) и системата за контрол.

Важно е да сме наясно какви финансови средства фирмата трябва да инвестира в нови области. Това може да се види на пръв поглед от счетоводната книга, която показва колко от ликвидния капитал на фирмата е сравним с дълговете и. Друг критерий са ликвидните активи – най-вече парите в банката. Ако имате пари в банката, можете да действате бързо, ако се появи нещо интересно и да си имате гръб за да издържите през известен период на сравнителен застои. Възможността да се финансират нови проекти е част от финансовото положение на фирмата, но от друга страна до голяма степен това зависи от самата фирма. Способността да се набират фондове е от съществено значение.

Дали един продукт или услуга са печеливши е основен момент при разработване на стратегия. Отправна точка за всяко обсъждане на стратегия е прегледът на областите, в които фирмата действа добре, както и тези, в които няма успех. Цифрите трябва правилно да се тълкуват, за да се определи посоката, в която ще се развива фирмата. Трябва да се установи защо продуктът или услугата са точно толкова печеливши, както и дали има проблеми с продуктивността или дали обяснението лежи в неправилен оборот или лошо определена цена.

Контролът и мониторингът на печалбите, разходите, вземанията и борсовите акции на фирмата са верен показател за компетенциите и в тези дейности. Важните въпроси тук са какви са параметрите на контрола от страна на управлението и дали

управлението получава точната информация в точното време за да вземе съответните решения.

## **Продукция**

Един от най-важните показатели за конкурентно способността на фирмата е развитието на продуктивността и. От първостепенна значимост е да се сравнят цифрите за продуктивността ни с тези на конкурентите. На второ място е важно да се изследва развитието на продуктивността за определено време и да се анализират причините тя да се намира на даденото равнище.

Гъвкавостта или способността да се приспособи продукцията към някои пазари може да бъде важен параметър при борбата с конкуренцията.

Намалявайки разходите за единица продукция, новите технологии са в състояние наред с останалите начини да направят фирмата по-конкурентноспособна. Проблемът за фирмата е, че новите технологии струват пари, а обемите продукция може да се окажат твърде ниски за ефективно използване на технологията. Затова при анализирането се включва и анализ на технологическото равнище на фирмата, сравнено с това на конкурентите с цел да се оценят съществуващите възможности.

Ефективната продукция е пряко зависима от системата на контрол и доброто прогнозиране на търсенето. Зле направените прогнози означават, ако са твърде високи, презапасяване, а ако са твърде слаби, допълнителни разходи във формата на лошо и просрочено обслужване на клиентите.

## **Организационна структура**

Мотивацията на персонала и отношение му към собствените задължения е може би един от най-критичните фактори за успеха на една фирма. Мотивираните служители работят повече и по-добре. Мотивираните, позитивно действащи служители, са също важни активи за създаване на имидж в средата, което от своя страна може да бъде от значение за засилване позициите на фирмата и увеличаването на продажбите и.

Факторите, оказващи всекидневно влияние върху мотивацията на служителите може да се нарекат фактори на средата. Степента, до която служителят се чувства доволен или недоволен от тези фактори, определя чувството за добруване на фирмата. Примери за това са назначенията, отношенията с прекия началник, сигурността на работното място, системата на заплащане и вярата във фирмата и нейните продукти.

Фирмата не се нуждае само от мотивирани служители, тя се нуждае също така от хора с точна компетентност. Нивото на компетентност може да бъде установено от прегледа на нивото на заплатите и надниците. Друг показател за ниската компетентност е голямото текучество. Ако един служител спре да работи за фирмата,

знанието за нея и работата и отива напразно и отнема доста време да бъде възстановено

### 3.5. Процесът на прилагане на нови технологии

#### Формулиране на целите

*“Къде иска да бъде фирмата след пет години?”*

Както вече бе споменато, главна цел на бизнеса е собствениците на една фирма да получат дългосрочно нарастване на стойността и. В по-голяма част от случаите това може да се изрази чрез възвращаемост на капитала. Но собствениците може да не преследват финансови цели чрез фирмата. Предприемачите, например, може да са по-заинтересовани да създадат един бизнес и да осъществят собствените си амбиции, отколкото да печелят пари. От друга страна фирмата трябва да носи печалба, иначе няма да оцелее. Затова се съсредоточаваме върху бизнес икономиката. Що се отнася до формулиране на стратегия и прилагането на технологии, трябва да се имат предвид следните основни цели:

Доходност, продуктивност, позиция сред конкуренцията, корпоративна култура, технологична инициатива

Както се вижда, ръководството поставя цели, които са отлични, ако се реализират, но организацията не полага усилия да ги достигне. Разбира се, трудно е да се поставят добри цели, но следва да се имат предвид следните критерии:

- Ще се приемат ли тези цели?
- Съизмерими ли са те с възможностите ни?
- Мотивират ли персонала?
- Разполагаме ли с подобаващите технологии?

Затова целите трябва да са амбициозни (но достижими), специфични и съответстващи на реалната ситуация. За да отговарят на тези критерии, целите трябва да се разделят на под-цели и да се подредят в последователна йерархия.

#### Критериите за покупка и комбинациите продукт-пазар

След като сме определили целите, трябва също да се очертаят продуктите, услугите, пазара и технологичните сфери, в които действа фирмата. Изтъкнете критериите за покупка, предлагани на клиентите от Вашият отдел “Продукция”.

- |                       |                              |                               |
|-----------------------|------------------------------|-------------------------------|
| • Цена на покупка     | • Имидж на качествен продукт | • Компетентност на доставчика |
| • Репутация, имидж    | • Използваемост              | • Специално конструиране      |
| • Специално нагаждане | • Съвместимост               | • Ниски разходи за            |



		+0-	+0-	+0-	+0-	+0-
		+0-	+0-	+0-	+0-	+0-
		+0-	+0-	+0-	+0-	+0-
		+0-	+0-	+0-	+0-	+0-
		+0-	+0-	+0-	+0-	+0-
		+добра/по-добра 0 средна/еднаква –Лоша/по-лоша		Цялостна		+0-

**Фигура 3-6** Сравняване на КПрП

<b>Помощни дейности</b>	<b>Инфраструктура на фирмата (управление, технологии)</b>				
	<b>Управление и развитие на човешките ресурси (персонал)</b>				
	<b>Технологично развитие (продукт, производство)</b>				
	<b>Снабдяване (договори, преговори, снабдител)</b>				
<b>Основни дейности</b>	<b>Инфраструктура на фирмата</b> Заявка на стоки Получаване Фондове	<b>Производство и опериране</b> Заплануване на материали Производство н план производство	<b>Външно-обвързана логистика</b> Опаковане  Складов контрол	<b>Маркетинг и продажби</b>  Преки продажби Продажби чрез агенции  заявки	<b>Услуги и проследяване на продуктите след продажбата</b> Информация за клиентите Рекламации Гаранции

**Фигура 3-7** Основната верига на стойностите

Веригата на стойността показва най-главните и помощните дейности на фирмата като навързана верига, опъната между доставчика и клиента (Вж. Фигура 3-7)

Брънките на веригата са дейности, които са част от прекия производствен процес (основни дейности) и дейности, които са помощни за този процес. Това е показано чрез хоризонталното изображение на помощните дейности, свързани с основните. В работата всяка основна дейност “привлича” по-малко или повече помощни дейности.

Основните и помощни дейности могат допълнително да бъдат подразделени на под-дейности (както е показано на фигурата по-долу в точките до анетката с дейността). Веригата на стойностите се получава чрез йерархическото разбиване на дейностите във фирмата. Трябва да се внимава да не се стигне твърде далеч в разбивката, тъй като голямата доза детайлизиране може да не е подходяща за по-нататъшното анализиране. За типичния процес на планиране на стратегия или въвеждане на технология достатъчно е да се опишат характеристиките едно ниво под действителната основна или помощна дейност.

В “стандартизираната” верига на стойностите често се използват специфични термини (вътрешно обвързана логистика, операции (производство), въшно

обвързана логистика). Все пак е добре да се установи собствената терминология и реалност на фирмата, преди да се престъпи към честен анализ. Това позволява на отделния участник да свърже веригата на стойностите с всекидневната действителност и бързо да осъзнае, че това е полезен инструмент за описване на работа – както днешното и изпълнение, така и как евентуално би могло/би трябвало да бъде свършена.

Свързване на цели, критерии за купуване и верига на стойностите

Анализът изтъква движещите сили на бизнес конкуренцията и на избраната от фирмата стратегия (водене от разходите или диференциране ориентирано към широк пазар или ниша). Ясно се очертава нуждата да се анализират отделните компоненти на фирмата и къде може да се постигне най-много чрез повишаване на популярността сред клиентите на стойностите, притежавани от продуктите и услугите на фирмата.

Използвайки веригата на стойностите дейностите могат да бъдат описани една по една в светлината на всички съображения относно конкуренцията и стратегията, както и да се открият сферите, в които трябва да се положат най-големи усилия и/или да се направят технологични инвестиции. Сравнявайки веригата на стойностите с установената йерархия на целите и критериите за покупка можете да изработите матрица (Вж. Фигура 3-8).

Най-важната функция на анализа на дейностите е не да разбие или да очертае дейностите на фирмата като такива, а да позволи използването на това описание да се открият изходи и възможности, които да влязат в основата при избрана цели, стратегии и планове за действие. Ето защо изготвянето на списък на изходите/възможностите е ключова техника за “извличане на есенцията” от анализа на дейностите.

		ВЕРИГА НА СТОЙНОСТИТЕ																										
		Вътрешно обвързана логистика			Операции (производство)			Външно обвързана логистика			Продажби/маркетинг			Услуги след продажбата/Проследяване			Инфраструктура			Човешки и ресурси Администрация			Развита на технологията			Покупка		
Цели	Цел 1	x			x			x	x		x	x			x	x		x		x		x	x	x		x		
	Цел 2		x	x		x			x			x			x		x						x				x	
	Цел 3		x		x	x	x			x		x		x				x	x				x		x			x
	Критерий 1			x		x			x			x	x		x				x						x	x		

Критерий 2			x	x			x		x	x	x		x		x			x			x		x			x	
Критерий 3	x	x				x	x					x		x		x	x	x				x				x	X

Фигура 3-8: Свързване на цели, критерии за купуване и верига на стойностите

Така можем да открием къде трябва да направим промени и къде да въведем нови технологии, с които да повишим конкурентно способността си.

### Технологични стратегии

По принцип има твърде широко поле за прилагане на новите технологии. Това засяга три важни типа нововъведения: продукти, производствен процес и управление на контрола.

Няма смисъл от въвеждането на нова технология, ако тя не доведе в кратки срокове до увеличение на печалбите на фирмата. Технологията може да доведе до големи печалби чрез:

Ако стойността на фирмата е много по-ефикасна, и се повишава от гледна точка на клиента “стойността” на продуктите или услугите

Запомнете:

Целта е не да притежаваме най-добрият продукт в света на най-ниска цена, а просто да бъдем малко по-добри от конкурентите си.

### Продуктът

Критериите за покупка на пазара са отправна точка при оценяване на нова технология, свързана с даден продукт или услуга, която предлага фирмата. Особено важно е да се съсредоточим върху удовлетворяването на нуждите на клиентите. Например развитието на изследователската работа могат да доведат до радикални промени. Електронната обработка на данните е добър пример как нововъведенията и откритията водят до фундаментални промени в изискванията и желанията на пазара. Фирмата винаги трябва да се стреми както да бъде по-добра от конкурентите си при определяне на критериите, върху които се основава изборът на клиентите, така и да бъде достатъчно добра по отношение на останалите критерии.

При техниката на оценяване на продуктите трябва да мислим за съвкупният продукт (и услуга), която купува клиентът. Начинът, по който се доставя (време и място) може например да бъде толкова важен критерий както характеристиките на

самия продукт. Например, няколко фирми са инвестирали терминали, позволяващи изпълнението на заявките на клиентите да се изпълняват по-лесно и организирано. Същевременно това заключва клиента в системата на доставчика.

Важните въпроси, които възникват са:

“Може новата технология съществено да повиши значението на продукта за клиентите?”

“Може ли новата технология за доставка да повиши стойността на нашата услуга?”

“Какви планове за нови продукти или технология на доставка имат конкурентите?”

“Каква нова технология може да придобие значение в нашия отрасъл през следващите няколко години? Какво ще се случи?”

### **Производствен процес**

В действителния производствен процес новите технологии може да целят:

- по-ефективно използване на източниците
- увеличаване стойността на продукта

Тук отправна точка също е генералната бизнес стратегия на фирмата. Технологиата е важна само до такава степен доколкото може да доведе до увеличаване печалбите на фирмата, повишавайки нейната конкурентно способност.

Проблемът рядко има корени в самата технологията. Не по-малко важни са човешките фактори – знания, мотивация и управление. Ето защо резултатите идват от комплексното решаване на проблемите. Мерките, свързани с технологиите които в края на краищата фирмата избира да предприеме трябва да имат здрава почва в бизнес оценката на конкурентно способността и стратегическата позиция на фирмата.

### **Управление и контрол**

Новите технологии за контролиране на финансовите средства на фирмата и различните останали функции е въпрос да се управлява информацията. Ето защо информационните технологии са от решаващо значение в този контекст.

Инвестициите в нова технология в областта на контрола почти винаги ще има главната цел създавайки стойност да повишава ефективността на фирмата. Някои уместни инвестиции в технологии за контрол във фирмата са показани на Фигура 3-9.

<i>Функционална единица</i>	<i>Система за технологичен контрол</i>
-----------------------------	--

<b>Продажби и маркетинг</b>	Фондове и разпределение
	Контрол на бюджета
	Пазарна информация
	Планиране и проследяване хода на продажбите
	Определяне на цената/формулиране на офертите
	Подпомагане на търговците
<b>Производство</b>	Планиране на производството
	Производствен контрол
	Качествен контрол
	Компютъризирано производство
	Контрол на доставчиците
<b>Развитие на продукта</b>	Компютъризирано конструиране и дизайн
	Производствено-интегрирани системи
	База от данни за компонентите
	База от данни на знанията
<b>Администрация</b>	Система на фактурирането
	Система водене на водене на ведомостите и счетоводството
	Изработване на бюджета
	Контрол върху разходите
	Планиране и управление на проекти
	Автоматизиране на канцеларските дейности

Фигура 3-9 Инвестиране в технологии за контролната система

#### Въвеждане на технология

След анализирането и формулирането на стратегия въвеждането на технологията идва ред на свързването и с оперирането на фирмата. Фирмите може да поемат по различни пътища, реагирайки стратегията. По принцип, обаче, за разлика от преди сега е по-голяма степента на взаимодействие между висшето ръководство и другите нива на организацията при самото планиране и осъществяването. Работна процедура може да се разглежда като процес на взаимодействие Някои от предимствата на такъв един подход са:

- Включеният персонал е също мотивиран и може да види ползата от самото стратегическо планиране
- Цялото знание за организацията и вътрешния поглед към нея се използва много по-ефикасно. Излизат повече съотнесени проблеми и може да се стигне до по-конструктивни и реалистични решения

- Служителите по правило са много по-заинтересувани от главните цели на фирмата каквато е нейните повишени печалби, които водят до покачване на продуктивността.
- В такъв процес лесно се изясняват конфликтите за властта и ролята.

Изследвания от целия свят показват, че фирмите работещи със стратегическо планиране имат явни предимства в печалбите както и тези, които работят активно за въвеждането им също постигат по-добри печалби за по-дълъг период от време. Една нова стратегия също така има последици за структурата, управлението и корпоративната култура на фирмата. Структурното преобразуване може да се изразява в реорганизация на управлението и на отделни подразделения. В определени ситуации това означава, че някои служители може да бъдат съкратени или преместени. Разбира се, това е трудна и неприятна задача, както за тези, които следва да извършат промяната и за тези, които ще бъдат засегнати. Ако фирмата възнамерява да направи радикални промени, често се налага да се направи пълна или частична смяна на висшето и ръководство. На първо място личните качества на управляващия персонал може да се окажат несъвместими с новата стратегия. Някои хора са “управляващи растежа”, докато други са най-добри при “консолидацията” или “реструктурирането”. На второ място социалната обвързаност на ръководството с персонала може да им създаде трудности да предприемат необходимите мерки.