



**WIFI BERATUNGSDIENSTE TUB**  
TECHNOLOGIETRANSFER, UNTERNEHMENS- UND BRANCHENINNOVATION  
**WIFI PORADENSKÉ SLUŽBY TUB**  
**Transfer technologií, inovace podniků a odvětví**

---

Phare Business Support Programme - SME-Excellence  
Phare - Podpůrný program podnikání - Kvalita MSP

**ALTERNATIVNÍ A INOVATIVNÍ CESTY POSKYTOVÁNÍ  
INFORMACÍ PRO SPOLEČNOSTI**

Vyvolávání povědomí a popularizace nejlepších praktik  
a takových záležitostí jako jsou technologie, kvalita a benchmarking

**Prvý návrh, od:**

WIFI Österreich Beratungsdienste  
WIFI Rakousko – Poradenské služby  
(E-Mail: [helge.gasthuber@wko.at](mailto:helge.gasthuber@wko.at))

Autoři:

Helge Gasthuber (Předmluva)  
Michael Seifert (eBusiness)  
Monika Elsik (Benchmarking)  
Peter Wobrowksy (Nové technologie)

Vídeň 18/12/ 2000

# Obsah

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>4</b>
<b>0 PŘEDMLUVA</b>	<b>5</b>
<b>1 „E“ JAKO VÝZVA PODNIKÁNÍ V EVROPĚ</b>	<b>7</b>
1.2 Úvodní konstatování	7
1.2 Otázky	9
1.3 Požadavky úspěchu	9
1.4 Služby a funkce	10
1.5 Několik příkladů podnikání v elektronickém prostředí (e-Environment)	13
<b>2 BENCHMARKING – JENOM MÓDA ANEBU UŽITEČNÝ NÁSTROJ MANAGEMENTU?</b>	<b>20</b>
2.1 Úvod	20
2.1.1 Kořeny benchmarkingu	20
2.1.2 Co je to benchmarking?	20
2.2 Úrovně a typy benchmarkingu	21
2.3 nejdůležitější kroky v benchmarkingu	22
2.4 Několik aspektů benchmarkingu a MSP	25
2.4.1 Je benchmarking kontrolingovým nástrojem?	25
2.4.2 Bariéry benchmarkingu	25
2.4.3 Je benchmarking vhodný pro MSP?	25
2.4.4 Klíčové aspekty v podniku	26
2.4.5 Co možno použít jako předmět benchmarkingu?	27
2.4.6 Závěr	27
2.5 Pracovní oblasti pro podnikové sdružení v oblasti benchmarkingu	28
2.6 Evropská perspektiva: Naplnění výzev informační společnosti prostřednictvím benchmarkingu	28
<b>Příloha A: Důležité benchmarkingové sítě a odkazy</b>	<b>30</b>
CELOSVĚTOVÁ BENCHMARKINGOVÁ SÍŤ	32
<b>PŘÍLOHA B: Referencie:</b>	<b>32</b>
<b>3 NOVÉ TECHNOLOGIE A ROZVOJ SPOLEČNOSTI</b>	<b>34</b>
3.1 Úvod	34
3.2 Koncepce strategie a strategického managementu	34
3.3 Proces strategie	36

<b>3.4 Ohodnocení podniku</b>	<b>37</b>
3.4.1 Ohodnocení externích faktorů	37
3.4.2 Hodnocení interních faktorů v společnosti	41
<b>3.5 Proces implementace nových technologií</b>	<b>43</b>

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1-1:</b> <a href="http://wko.at">http://wko.at</a> Příležitosti webovské televize .....	15
<b>Obrázek 1-2:</b> <a href="http://wko.at">http://wko.at</a> Úvodní obrazovka .....	19
<b>Obrázek 2-1/1:</b> Úrovně benchmarkingu .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Obrázek 2-1/2:</b> Typy benchmarkingu na úrovni společnosti anebo podniku.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Obrázek 2-2:</b> Diagnostický benchmarking vs. Procesový benchmarking .....	23
<b>Obrázek 2-3:</b> Aplikace benchmarkingu společností .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Obrázek 2-4:</b> Příčiny možných těžkostí MSP při aplikaci benchmarkingových metod .....	26
<b>Obrázek 2-5:</b> Příklady kandidátů na benchmarking.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Obrázek 3-1:</b> Strategic Management .....	35
<b>Obrázek 3-2:</b> Model strategie .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Obrázek 3-3:</b> Pět sil, které vplývají na hospodářskou soutěž .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Obrázek 3-4:</b> Příklady nákupních kritérií.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Obrázek 3-5:</b> Sestavování kombinací produktů a trhů .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Obrázek 3-6:</b> Porovnání produktů a trhů .....	45
<b>Obrázek 3-7:</b> Řetězec generické hodnoty .....	46
<b>Obrázek 3-8:</b> Cíle prepojení, nákupní kritéria a hodnotový řetězec .....	47
<b>Obrázek 3-9:</b> Technologické investice do systémů řízení .....	49

## 0 Předmluva

Poskytování užitečných informací a realizování speciálních analýz je součástí každodenní práce každé společnosti – bez ohledu na to, zda je tato společnost velká anebo jde o malý/střední podnik. V globalizačním procesu, pro který je dnes typické, že se snižuje trvání životních cyklů produktů jako i ziskových marží společností – musí být poskytování informací co nejpružnější a co nejpřesnější.

Měníci se chování zákazníků jako i rostoucí konkurence proto silně ovlivňují podnikové strategie a stále silněji ovlivňují i každodenní život. Klíčové slova jako "Customer Relationship Management" (Řízení vztahu se zákazníkem), "eBusiness", "New Economy" (Nová ekonomika) se stávají určujícím faktorem dnešního a budoucího podnikání.

Zvolili jsme následná témata - jako ukázkou situace, které bude takový podnik muset čelit.

### **Téma #1: Výzvy eBusinessu**

Jestli chce být dnes podnik úspěšný na trhu Nové ekonomiky, tak se musí individuální podnik rozhodnout pro tu „správnou“ formu komunikace. Více jako ve Staré ekonomice platí, že na vytvoření a zachování moderního a důvěryhodného imidž je potřebné být „na očích“ veřejnosti – ať už přímo na veřejnosti anebo prostřednictvím médií. Příklad: Na vyrovnání nedostatečného osobního kontaktu - přes internet – publicita jako i pozitivní imidž podniku se stávají podstatnými faktory úspěchu. Kromě klasického „mixu“ – proto musí úspěšná podniková strategie zohledňovat i tyto nové způsoby – jak je nabízí již zmíněný internet či jiná nová media.

### **Téma #2: Výzva porovnávání nejlepších praktik**

Učení se od druhých je základním krokem k úspěšnému podniku a organizace (jestli chce tato v těchto neustále se měnících podmínkách přežít) musí neustále získávat nové schopnosti a rozvíjet nové myšlenky, aby se s těmito výzvami uměla vypořádat. Změny a zlepšení se přímo vážou na učení – ale také poučení se od jiných společností, které už našly lepší řešení problému je třeba zohlednit.

Společnost využívá možnost porovnání svého řešení problému s lepším řešením z jiného zdroje a takhle získává dokonce možnost na základě tohoto porovnání své řešení zlepšit. Koncepce a metoda, která umožňuje příležitost učení se s ostatními jako i od ostatních – se nazývá Benchmarking. Benchmarking je proto i metodou sběru a zpracovávání informací o nejlepších praktikách a neomezuje se na důvěrné informace o konkurenci. Benchmarking svým rozhledem hledá inovace – nad rámec a hranice jedné společnosti či dokonce jednoho průmyslového odvětví.

### **Téma #3: Výzva managementu nových technologií**

Jedno z nejdůležitějších rozhodnutí, ke kterým společnost musí dospět je, jaké produkty bude tato dodávat v budoucnosti. Ačkoliv společnosti často nevědí, jak mají tyto nové produkty vybrat – často se také budou muset rozhodnout, jestli tyto nové produkty si budou vyžadovat vývoj nových technologií anebo alespoň upgrade (modernizace) dosavadních technologií. Management technologií je proto oblastí, která za poslední roky získává na důležitosti a v současnosti představuje jednu z nejdůležitějších manažerských úloh.

Jestli definujeme technologii jako kombinaci technik a schopnosti lidí toto využívat, tak technické změny téměř vždy zahrnují i organizační změny. Existuje množství příkladů kde

nové technologie (také v oblasti informační technologie) byli neúspěšné – protože se nezrealizovaly tak potřebné organizační změny.

Zavádění nových technologií proto musí být součástí strategického plánovacího procesu společnosti a musí ho také provázet systematické sledování přímých jako i nepřímých důsledků zavádění takovýchto technologií .

V souladu s výše načrtnutými výzvami – následující kapitoly se budou věnovat alternativním a inovačním způsobům poskytování informací společnostem:

- Jak může společnost využít zdroje a prostředky poskytované rychlým růstem eBusinessu?
- Jak se mohou společnosti vzájemně učit prostřednictvím porovnávání svých nejlepších praktik?
- Jak mohou společnosti plánovat a realizovat zavádění nových technologií?

Přiměřený management znalostí se stává jedním z klíčových faktorů úspěšného podnikání v Evropě budoucnosti.

# 1 „e“ jako výzva podnikání v Evropě

## 1.2 Úvodní konstatování

*Mario Andretti: "Když si myslíte, že všechno máte pod kontrolou, tak jste příliš pomalí!"*

**Na každé úrovni politiky (či už mezinárodní anebo národní) si politici uvědomili, že musí jednat rychle, aby nezaostali za vývojem informační společnosti.**

**Na Evropské radě v Lisabonu v březnu 2000 si evropští vůdcové uvědomili, že informační společnost by měla zaujímat centrální postavení v jejich politice ekonomického a sociálního rozvoje v 21. století**

ESociety a eCommerce je nutí opouštět staré modely podnikání. Tato politika se musí stejně tak integrovat do politiky budoucích členských zemí EU.

Navzdory všem pochybnostem – vedoucí představitelé ze světa podnikání vyjádřili jistý tichý optimizmus o evropském eCommerce a jeho budoucnosti (podle nedávného průzkumu vedoucích pracovníků realizovaného společností Anderson Consulting - [http://www.ac.com/eCommerce/eEurope2000\\_markets.html](http://www.ac.com/eCommerce/eEurope2000_markets.html)).

Objevují se nové radikální způsoby podnikání – např. spojování podniků, které byly doposud konkurenty. Toto by bylo bývalo ještě před rokem anebo dvěma nemyslitelné. To je rychlost změn v prostředí eCommerce.

Skutečností také je, že veliký počet evropských společností (všech typů a velikostí) teď využívá eCommerce jako součást svých každodenních činností. Využití eCommerce je také stále sofistikovanější. Několik málo společností na eCommerce hledí prostě jako na formu využívání IT.

Stále větší počet podniků na eCommerce již nehledí jako na separátní záležitost, ale namísto toho ho chápou jako integrální součást všeho, co dělají. Pro tyto společnosti to už ani není pořádně 'eBusiness' ale spíše jenom to 'e' v rámci byznysu.

Společnost Anderson Consulting vytvořila po celém světě síť „dotcomovovských“ (.com) zaváděcích center, aby takhle podpořila rozběh resp. delimitaci v těžkém post-inkubačním období. Mnohé jiné organizace čeká podobný rozsah transformace.

Očekávání nových příležitostí a hrozeb „nové ekonomiky“ jsou teď mnohem realističtější a zjistilo se, že staré disciplíny podnikání ještě stále platí. Zvýšil se důraz na odbornost managementu a kontrolu nákladů (spolu se zaměřením na inovaci a rychlost) a je také zajímavé pozorovat, že „dotcomy“ teď v širokém měřítku využívají analýzy nákladů/užitků – na ohodnocení svých aktivit v oblasti eCommerce.

V některých z rozvinutějších evropských ekonomikách jsme našli značně zvýšenou aktivitu v oblasti eCommerce, ale přitom stagnující anebo dokonce snížený optimizmus, pokud jde o úspěšnost takovéto aktivity. Tento zřejmý paradox vlastně naznačuje, že mnoho vedoucích pracovníků má teď realističtější a promyšlený pohled na eCommerce.

Ted, potom co většina „šilenství“ kolem eCommerce už odezněla, si uvědomují, že navzdory skutečnosti, že eCommerce poskytuje veliké nové možnosti v podnikání - tak krok jeho napředování je tak rychlý, že je obtížné co jenom udržet tento krok.

Často se předpokládá, že Severní Amerika stále v této oblasti vede – a skutečně, studia společnosti Anderson-Consulting ukázala, že v jistých klíčových aspektech Evropa za USA skutečně zaostává pokud jde o zavádění eCommerce. Ale Evropa má zase některé výhody pokud jde o konkurenci v nové ekonomice, možnosti mobilního obchodování – kde zase značně vede v porovnání s USA. Stejně tak existují velmi silné náznaky toho, že evropské podniky se často vyznačují kulturní citlivostí a pochopením komplexnosti, které jsou tak potřebné na to, aby obstály v konkurenci na mezinárodních trzích eCommerce.

Zřetelně se ukazuje, že by jsme nebyli nikdy schopni řídit a kontrolovat proces nastávajících rychlých změn – zapříčiněné právě důsledkem Internetu a informační společnosti. Informační společnost "infosociety" proto představuje abstraktní ideu – ale internet je již mezičasem v EU realitou. Vy jako trenér a/nebo konzultant proto musíte vytvořit povědomí ve Vašich zemích pro tento druh společnosti a její benefity.

Způsob, jako budeme vstupovat do interakce v budoucnosti, představuje ten nejdůležitější proces – a to z důvodu existujících a objevujících se technologií a idejí. Je to velice komplikovaný systém mimo meze kontroly jednotlivců – ale je úlohou politiky, aby tuto komplikovanost snížila a vytvořila vize. Tento vývoj také můžete ovlivnit ve světě podnikání. Je to vlastně jako jeden veliký organizmus, různé zájmové skupiny chtějí dosáhnout různé cíle. Ale měli by jste mít na paměti, že hra je vlastně stále ta stejná – a mezi nové úlohy patří zvyšující se kvalita, efektivnost, zabezpečení podílů, spolehlivost a úrokové sazby.

Většina MSP skutečně neoceňuje benefity informačních technologií a o to méně benefity informační společnosti. Neměli by jsme zahazovat žádné již dané znalosti a potenciál. Musíme naučit naše klienty, jako úspěšně využít v hospodářské soutěži ten nejlepší a nejsilnější nástroj. V současnosti jsou internet a IT tím nejsilnějším a nejlepším nástrojem. Musíme akceptovat dramatické změny v prostředí našich klientů. Takhle nám vlastně zbývá jenom jeden možný směr, kterým můžeme vykročit: přímo vpřed.

IT a internet nabízejí mnohem vyšší míru abstrakce v měnícím se prostředí. Cílem tu je organizace vhodně upravit na vyšší produktivitu a (bohužel) také na vyšší nezaměstnanost (alespoň pokud jde o vládní byrokracii).

Dobře vyvážená věková struktura je ještě stále velice důležitá. Musí existovat transfer znalostí, kultury, integrity a podnikové identity (corporate identity). Příležitosti celosvětového podnikání se jenom velice těžko regulují (zdanění, překážky pohybu). Peníze samotné se staly jenom elektronickou informací. Peníze je možné zasílat prostě kamkoliv. Proto se také peníze už nedefinují jako majetek.

Používání Internetu, intranetu, extranetu a všech těchto nástrojů jako malé části rozsáhlého spektra není příliš rozšířené. Ještě nemáme celkem jasno – jaký sociální a kulturní dopad by to mělo za následek. V této situaci mají nositelé rozhodnutí ten problém, že rozhodují o něčem, o čemž vlastně nic nevědí.

## 1.2 Otázky

Internet a IT jsou teď už dostatečně silné na to, aby změnily celé společnosti, pracovní místa a organizace – dokonce tlačí ke změně i vlády. Virtuální organizace nabízejí nové možnosti podnikání a nová pracovní místa. Zaměstnanci se takto stávají součástí samotného řídicího procesu.

Položte si sami následovné otázky a zamyslete se nad odpovědí:

- *Tvoří eCommerce důležitou součást Vaší činnosti – teď anebo v budoucnosti?*
- *Poskytuje eCommerce potřebné mechanismy pro řešení klíčových problémů a výzev?*
- *Poskytuje eCommerce nějakou velkou konkurenční výhodu?*
- *Myslíte si, že eCommerce představuje opravdovou konkurenční hrozbu?*
- *Souhlasíte s tím, že v průběhu třech let Vás eCommerce donutí úplně změnit Vaše podnikání?*
- *Souhlasíte s tím, že děláte eCommerce, aby jste mohli nabízet nové služby už existujícím zákazníkům?*
- *Souhlasíte s tím, že eCommerce Vám umožňuje získat lepší pochopení přání a zvyků zákazníka – tedy takhle předvídat jeho potřeby ?*
- *Souhlasíte s tím, že eCommerce znamená fundamentální změny pro mezičlánky (zprostředkovatele) ve Vašem odvětví?*
- *Jaký vliv měla rychlost odezvy na změny v potřebách zákazníka na Vaši iniciativu v oblasti eCommerce?*

Na každý pád je zde třeba bojovat proti pěti smrtelným hříchům:

- čekání na lepší časy
- čekání na další generaci
- jakkoliv
- kdokoliv
- anebo obavy

## 1.3 Požadavky úspěchu

- nové prostředí
- liberalizace trhu
- více/lepší webovské stránky
- internet je prosperující trh
- legální aktivity

Každý má prakticky všude přístup k informacím a stává se jejich součástí. Zeptat se, jestli IT a internet vytvoří pracovní místa je dost nevhodné – protože to i tak nikdo neví. Na toto neexistuje definitivní odpověď. Tento proces se podobá na metodu pokusu a omylu. Vytvoření prostředí práce na dálku (teleworking) má silný dopad na některé odvětví (např.

maloobchodní služby, technické služby). Proto musíme poskytnout našim klientům cestu redefinování procesu – tak, že jim ukážeme ty nejlepší technologie a skombinujeme kulturu, procesy a informační technologie.

Jako konzultant a/nebo trenér, musíte vytvořit kolektivní inteligenci, která vyhovuje požadavkům budoucnosti.

Školící organizace a celoživotní učení nejsou jenom módními slovy. I pracovníci starší jako 40 let mají své místo. Měli by jste mít jistou vizi zkušených a progresivně(na budoucnost) orientovaných konzultantů a/nebo trenérů – kteří jsou schopní komunikovat vize a využívat nejlepší praktiky. Prvním a nejdůležitějším krokem v každém projektu eBusinessu je najít ty správné konzultanty a trenéry. Potom je musíte naučit všechno, co chcete aby věděli.

#### 1.4 Služby a funkce

Existují tu tři zřetelně definované zájmové skupiny:

- Samotné MSP
- Konzultanti / trenéři
- Zájmové skupiny jako UEAPME a vlády

Jako již bylo výše zmíněno, musíte je podpořit v zavádění internetu a IT v pro ně podstatných oblastech (proces, velikost, řetězec tvorby hodnot, ...). Vaší úlohou je vytvořit povědomí a poskytovat podporu formou konzultací.

Musíte poskytovat kvalitní služby - a to tak, že „to co zákazník dostane - vždy předčí jeho očekávání“!

V celé problematice si musíte uvědomit nejprve dva aspekty:

První aspekt:

- soustředění se na zákazníka
- orientace celého procesu (zpětně od zákazníka k dodavateli)
- pracovní metoda a organizace (pochopení procesu)
- informace a IT
- výkonnostní ukazatele

Druhý aspekt

- zaměření se na media
- tvary a rámce (příprava, vývoj a tvorba služeb)
- změna a transformace (zavedení a přijetí procesů e-businessu do Vaší organizace)

Oba tyto rozměry si vyžadují dobře vyváženou pozornost. Mějte na paměti všechny aspekty prvního rozměru - a současně a potom po sobě zrealizujte aspekty druhého rozměru.

Stejně tak musíte pochopit úlohu mentálních modelů v každodenním životě:

- pochopení vs. realizace (vzdělávací problém)
- činit něco automaticky (můj přítel číšník)
- naučit se něco nového (mentální model vaření)

Jsou tu i další modely, které by jste měli mít stále na paměti:

- podnikání pomocí internetu/IT je často mnohem rychlejší.
- stejně tak urychluje všechny procesy.
- neexistuje tu žádná alternativa – buď s tím rádi pracujete anebo ne
- konkurence narůstá
- dojde k založení organizací
- nikdy nepodceňujte znalost podniků! Tato představuje kapitál.
- nové znalosti(zručnosti) bude nutné trénovat! (lidský kapitál)
- internet/IT přinesou dramatické změny v sociální jako i podnikové kultuře (nejlepší praxe)
- internet má obrovský dopad na společnost jako i veliký potenciál na zlepšení kvality života.

Informační proces možno rozdělit na následující části:

- ptejte se ty správné otázky
- sběr informací
- uložení, výběr a analýza informací
- šíření informací
- zabezpečení informací
- důležitá je tvorba, aktualizace a tvorba informačního modelu

Způsob práce s informacemi:

- zákon o veřejném přístupu k oficiálním dokumentům
- zákon o datech
- zákony o úředních tajnostech
- registrační zákon

Definujte:

- co je regulované vládou
- informace, které obsahují všechny cíle
- systém jedinečných informací
- Vaše vyhlášení kvality
- veřejně přístupné informace

Lidé potřebují možnost získat kdykoliv a jakékoliv informace – přičemž všechno, co není výslovně tajné – je veřejné, např. osobní číslo obyvatele, společnosti/organizace, vozidla, nemovitosti.

Způsoby distribuce musí být bezpečné – sem patří např.:

- přímo od orgánu(úřadu) přes e-mail,
- přes on-line služby anebo brány (gateway-services), které vyžadují dohodu mezi distributorem a příslušným orgánem, databáze provozovaná on-line společnostmi anebo přepojení/brány přímo mezi dvěma počítači.
- přenos souborů anebo on-line přenos.

Kulturou budoucnosti bude “on-demand-society“ – společnosti fungující „na požádání“. Musíme začít myslet v slovesech a aktivitách. Vaším hlavním kapitálem budou výrobní faktory: peníze, pracovní síly, plocha, data a informační technologie bez limitů.

Je dobré zamyslet se nad „kanalizovaným řízením informací“ “channel information control” (chic)

- jaká myšlenka se skrývá za tímto pojmem
- jaký se za tím skrývá přístup
- jaké jsou hlavní cíle a klíčové problémy

Aby jsme získali přijatelný systém, každá webová stránka by měla být

- jednoduchá
- není příliš objemná
- není příliš časově náročná
- automatizovaná a integrovaná
- otevřená pro jiné výrobce publikací

Proces umožňující příležitosti na poli eBusinessu se dělí na následné fáze:

- koncepční návrh
- předběžný návrh
- kritický návrh
- implementace
- provoz

## 1.5 Několik příkladů podnikání v elektronickém prostředí (e-Environment)

Tyto příklady pocházejí ze studie, vyhotovené společností Andersen Consulting ([http://www.ac.com/eCommerce/eEurope2000\\_markets.html](http://www.ac.com/eCommerce/eEurope2000_markets.html)) s dodatečnými URL jako i obrázky.

### Trhová výměna

Výměny poskytují promptní trhy pro produkty. Jsou zaměřené na uspokojování jak kupujících tak i prodávajících – čímž se tvoří trhy. Obvykle jsou strukturované vertikálně, a spoléhají se na objem transakcí na blízkých komoditních trzích. Ceny jsou ve většině případů nízké a spoléhají se na vyšší efektivnost jako tradiční dodavatelské řetězce. Proávající si obvykle účtuje jistý transakční(manipulační) poplatek, který závisí od hodnoty prodeje.

Na dominování trhu je potřebná kritická masa kupujících a prodávajících – a je tu také značná pravděpodobnost, že subjekt, který získá téměř vedoucí postavení – bude zvýhodněn.

<http://www.esteel.com/>

<http://www.letsbyit.com>

### Transakční agent

Transakční zprostředkovatelé se také přizpůsobují kupujícím a prodávajícím – ale dělají to nepřímě. Přebírají objednávky od zákazníků na prodej nebo koupi a potom realizují jejich jménem, využívajíc přitom vyjednávací sílu, která plyne z jeho agregační úlohy. Agenti účtují prodávajícím a/nebo kupujícím jistý transakční(manipulační) poplatek. Na trzích komoditního typu se modely opírají o nižší ceny, které zase podporují vyšší objemy, které takhle vykrývají režijní náklady – v porovnání s trhy zaměřenými na vyšší hodnotu, kde nižší práh cenové citlivosti umožňuje lepší přizpůsobení kvality a vyšší transakční(manipulační) poplatky a marže (obchodné rozpětí).

<http://www.europeaninvestor.com/>

<http://www.cheapflights.com/>

<http://www.tiss.com> anebo <http://www.flights.com>

<http://www.jobpilot.at>

### Obchodní komunita (společenství)

Tyto komunity(společenství) jsou zpravidla stvořené pro vertikální trhy. Tyto poskytují rozsáhle informace k danému průmyslu/sektoru... od použitelných zpráv z oblasti daného odvětví až po adresáře dodavatelů a produktů a poskytují přidanou hodnotu tím, že umožňují soustředěný průmyslový dialog a dokonce i výměnu informací.

<http://www.bfinance.de/>

<http://wko.at>

### Agregace trhu

Zde se využívá atraktivní obsah a služby, aby se upoutala pozornost veřejnosti – aby se potom tato pozornost přetransformovala do reklamních příjmů a/anebo příjmů z komerčních transakcí.

<http://www.discovery.com/>

## Vyhledávací agent (Search agents)

Tyto vyhledávají informace, které se těžko shánějí anebo porovnávají ceny pro kupujících - podle jistých kritérií jako je cena, úroveň služeb a pod. Vyznačují se velkým počtem různých mechanismů odměňování – od výnosu z reklamy až po jistou malou provizi z prodeje.

<http://www.yellowpages.co.uk/>

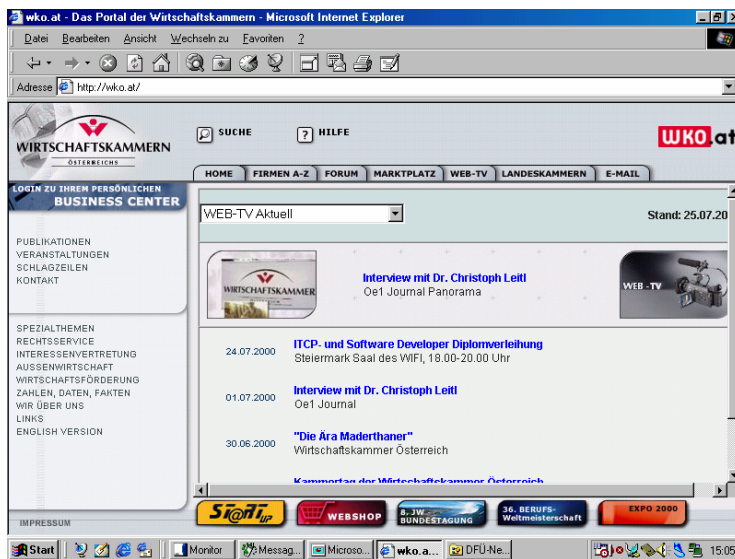
<http://www.otb.at>

<http://www.yellowmap.at>

## Reklama

Obsah a služby jsou komunikované (obvyčejně zdarma – anebo na základě předplatného) – výměnou za reklamní zprávy, obvyčejně přes reklamní pruhy (bannery). Ekonomika tu vyžaduje vysokou návštěvnost pro masové trhy anebo jistý specifický objem návštěvnosti v případě specializovaného publika. Zveřejňující (vysílající) subjekt zpoplatňuje reklamujících se jejich reklamní bannery, co může představovat i jeho jediný příjem. Objemy se snaží zvýšit prostřednictvím různých prvků přidané hodnoty – včetně e-mailu či personalizovaných informačních služeb.

<http://www.webfreetv.at>



Obrázek 1-1: [Http://wko.at](http://wko.at) Příležitosti webovské televize

## Zdarma

Tento model je zpravidla svázán s motivačním modelem (incentive model) a možno ho přidat k reklamnímu modelu. Tento model se opírá o vysokou návštěvnost a/nebo vysoký počet zpoplatněných transakcí. Stejně tak ho možno použít i na sběr informací – jako je tomu v případě modelu „infomediary“. Jestli je reklama jediným zdrojem příjmů - tak závisí udržitelnost tohoto modelu na jeho objemu.

<http://www.hotmail.at>

<http://www.gmx.at>

<http://www.websms.at>

### **Zdarma za reklamu**

Tento model nabízí služby anebo produkty zdarma koncovým uživatelům – a vyžaduje od nich shlédnutí reklamy a dokonce může koncovým uživatelům za shlédnutí reklamy i platit.

<http://www.alladvantage.com>

### **Předplatné**

Toto je model typu „zaplat' za přístup“. Úspěch v tomto případě závisí od vysoké hodnoty obsahu – který je zpravidla exkluzivní a často aktualizovaný. Tento model jde proti tradičnímu duchu internetu a zpravidla musí překonávat značný odpor. Zpřístupněním jisté části zdarma se dosahuje podpora objemu, přičemž takto je možné upoutat další návštěvníky a tak i získávat dodatečný příjem – na doplnění příjmů z předplatného.

<http://www.economist.com>

<http://www.derstandard.at>

### **Masové individuální komodity**

Tyto stránky kromě konkurenceschopných cen, pohodlného nakupování a rychlé dodávky - nabízejí také možnost jisté individualizace (tak, jako to chcete Vy). Aby to číselně fungovalo, jsou nutné zvýšené skladové zásoby a přímější realizace celého procesu.

<http://www.amazon.at>

### **Mikroplatby (Micro-payments)**

Tyto platby mohou fungovat na principu 'pay as you go' (zaplat' za použití) anebo podle měřeného používání. Mikroplatby se účtují za použití spolu s linkou. Tyto platby jsou dostatečně nízké na to, aby nebyli neúměrně vysoké pro uživatele – ale zároveň jsou dostatečné na to, aby generovaly přes patřičné objemy příjem pro obchodníky. Toto je ale možné jenom tehdy, jestli jsou transakční náklady zanedbatelné. To bylo dosud obchodníkům nedostupné, ale rostoucím počtem poskytovatelů platebních řešení se stávají tyto transakční náklady ekonomicky životaschopné.

<http://www.qpass.com/>

<http://www.digicash.com/>

### **Registrace**

Tyto stránky jsou založeny na svém obsahu, jejich shlédnutí je zdarma ale od návštěvníků vyžadují registraci. Demografické informace (eventuálně spolu s údaji o samotné práci s danou stránkou) mají pro marketing veliký význam.

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

### **Důvěrní zprostředkovatelé (Trusted intermediaries)**

Úloha důvěrných zprostředkovatelů se objevuje v důsledku procesu, ve kterém jsou tradiční zprostředkovatelé nahrazováni novými hodnotovými nabídkami nových inovativních konkurentů. Tak např. poštovní úřady mají dobrou reputaci takovýchto důvěrných

zprostředkovatelů (mezičlánků) za jejich přepravu listových a balíkových zásilek. Nástupem eCommerce, některé poštovní úřady začaly přehodnocovat svoji roli v ekonomice – využíváním svého prozatím neporovnatelně velikého dosahu, přístupnosti a distribučních sítí (neříkajíc o poznatelnosti značky) – aby takhle nabídly množství nových služeb pro tradičních klienty, „dotcom“-společnosti, MSP a jiné subjekty. Tyto zahrnují: certifikaci, registraci a autorizaci, mailové adresy, mailové schránky a filtrování mailov, zajištění elektronických správ, finanční služby, eShopping, management objednávek, platby, expedování, skladování a zabezpečování propojení na vládní služby.

<http://www.ksv.at>

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

### **Infomediary**

Stránky tohoto typu mohou fungovat jako sběratelé anebo dodavatelé užitečných informací. Poskytování informací, včetně porovnávání stránek, produktů a služeb zabezpečuje věrné návštěvníky/zákazníky úměrně k hodnotě poskytovaných informací. Na druhé straně jsou ale databáze chování spotřebitelů velice cenné a možno je prodat jiným podnikům. Podrobné informace ke zvyklostem při surfování na internetu jako i nákupní preference možno získat od zákazníků výměnou za jisté motivace resp. nabídky zdarma.

<http://www.updatekmu.at>

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

<http://wko.at>

### **Expert**

Tyto stránky poskytují odborné informace na množství témat. Obvykle je to rozhraní typu „Vašot-Našod“ (Vaše otázky – naše odpovědi), kde lidé dostávají odborné odpovědi svých informačních potřeb. Toto možno realizovat prostřednictvím uznávaných expertů v dané oblasti anebo přes kolektivní informační fórum.

<http://www.askanexpert.com>

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

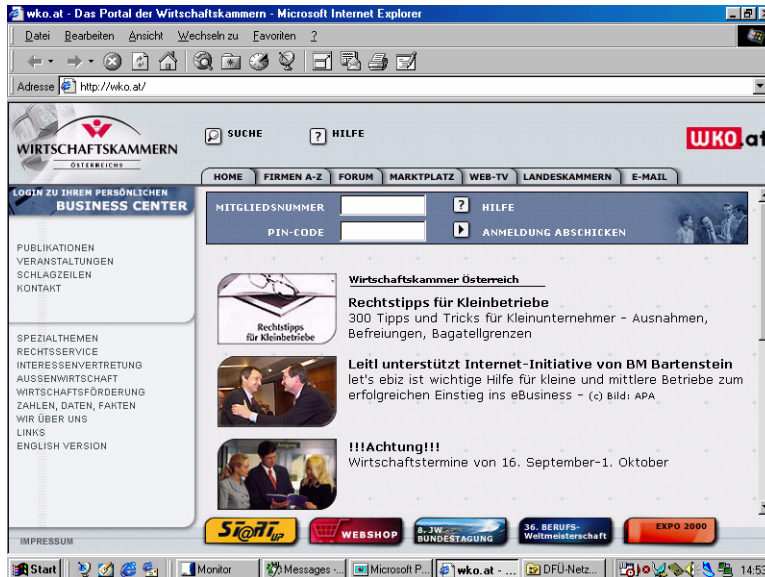
<http://www.businesswissen.de>

<http://wko.at>

## Doporučující stránky (Recommendation engines)

Tyto stránky umožňují uživatelům podělit se o své názory na kvalitu produktů a služeb a mohou se rozšířit na komentující či dokonce „žebříčkové“ stránky, kde se do těchto žebříčků řadí prodávající anebo kupující, s kterými mají interaktivní kontakt.

<http://www.inforocket.com>



Obrázek 1-2: <http://wko.at> - úvodní obrazovka

## 2 Benchmarking – jenom móda anebo užitečný nástroj managementu?

### 2.1 Úvod

#### 2.1.1 Kořeny benchmarkingu

V posledních letech se stal benchmarking jedním z nejdiskutovanějších termínů světa podnikání. Je to téma, které často používají podnikoví konzultanti a ekonomičtí experti, ale v souvislosti s MSP je benchmarking někdy vyslovenou „záhadou“, něco, si možno tak představit jenom u špičkových firem. Důsledkem toho je, že tyto malé a střední podniky jsou takto vystavené riziku, že se jim nedostane možných výhod benchmarkingového procesu.

Odkud tento „Benchmarking“ vlastně pochází? Na tuto otázku existuje několik odpovědí. "Benchmarking" je starý výzkumný termín – který po prvé použili již staří Římané. Principem bylo strkání kůlů do země a měření jejich vzájemné vzdálenosti a uhlů. Od toho času se význam tohoto pojmu značně rozšířil.

Benchmarking je teď marketingový nástroj, který se hodně rozšířil zejména v USA. Benchmarking jako nástroj vedení již není předmětem diskusí, stal se totiž v tomto ohledu standardním nástrojem. Dokonce i studie o vědeckých metodách organizace práce, jako je sepsal Frederick Taylor v druhé polovině 19. století možno považovat za rané použití koncepce benchmarkingu.

Když byla koncepce benchmarkingu vyvinutá, tak se původně používala v prostředí průmyslu a byla důležitá v podnikové rovině. No od tehdy také organizace, jako jsou vlády, nemocnice anebo univerzity objevily výhody benchmarkingu při zdokonalování svých procesů a systémů.

#### 2.1.2 Co je to benchmarking?

Benchmarking byl definován jako „průběžný a systematický proces porovnávání výkonů organizací, funkcí anebo procesů s „tím nejlepším co na světě je“, s cílem tyto výkonnostní úrovně nejenom dosáhnout – ale tyto i překonat (DG III, 1996). Jinými slovy benchmarking je nástrojem zlepšení výkonnosti formou poučení se z nejlepších aplikovaných praktik a pochopení procesů jakými se toto dosahuje. Benchmarking umožňuje analýzu a zlepšení klíčových podnikových procesů, eliminaci zbytečností, zlepšení výkonnosti, ziskovosti a tržového podílu. Sílou benchmarkingu je, že umožňuje rozhodování na základě faktů a nejen podnikatelské intuice. Moderní benchmarkingové nástroje byli vyvinuté tak, aby umožňovaly vizuální vyjádření výsledků. Společnost teď vidí, kde se co do hodnocení nachází v národním, odvětvovém anebo evropském měřítku.

Klíčové slova benchmarkingu jsou: porovnání, učení se, transfer(přenos) a zlepšení

Tip pro lepší pochopení: Benchmark je jakýmsi mílníkem, klíčovým číslem – který je součástí benchmarkingu. „Benchmarking“ je proces, kterého cílem je zdokonalení prostřednictvím poučení se od jiných.

## 2.2 Úrovně a typy benchmarkingu

V literatuře najdeme množství různých definicí pro benchmarking jako i množství kriterií pro různé typy benchmarkingu. Pro lepší porozumění představíme jenom dvě důležitá vysvětlení benchmarkingu (viz **Obrázky 2-1/1** a **2-1/2**).

Rámcový benchmarking Framework Benchmarking	Sektorový benchmarking Sectoral Benchmarking	Benchmarking na úrovni společnosti anebo podniku
--	---	---

**Obrázek 2-1/1: Úrovně benchmarkingu**

**Rámcový benchmarking (Framework Benchmarking):** Benchmarking rámcových podmínek se vztahuje na ty klíčové podmínky, které mají vliv na atraktivnost regionů jako míst na založení podniku – co opět recipročně ovlivňuje podnikatelské prostředí, v kterém podniky musí fungovat. Důležitý je právní a ekonomický rámec. Některé z těchto prvků možno měřit (benchmarkovat) na národní, mezinárodní a regionální úrovni kromě jiného např. pokud jde o náklady (práce, financování....) anebo přes pracovní znalosti(zručnosti) a administrativní infrastrukturu, vzdělávací systémy. Takovým typickým zdrojem by tu mohla být OECD.

**Sektorový benchmarking (Sectoral Benchmarking)** možno chápat také jako přirozené rozšíření podnikového benchmarkingu v tom ohledu, že mnohé z principů možno aplikovat na množinu podniků, které tvoří jistý průmysl (odvětví, sektor) a pro které jsou z konkurenčního hlediska důležité podobné typy nejlepší manažerské praxe. Příkladem by tu mohli být studie k výkonnosti z automobilového, elektronického a ocelářského průmyslu. Tyto studie jsou zpravidla mezinárodní a velkopřemyslové – zaměřené na specifické oblasti zájmu příslušného odvětví.

**Podnikový benchmarking (Company benchmarking)** je především manažerským nástrojem zaměřeným na průběžné zdokonalování procesů v společnostech. Jeho úlohou je definovat procesy, které je třeba zdokonalit, identifikovat nejlepší praktiky (někdy v celosvětovém měřítku ale častěji v rámci třídy) v procesech, hodnocení nedostatků ve vlastní výkonnosti v porovnání s nejlepšími praktikami – a pochopení důvodů dané situace. Potom musí následovat samozřejmě transfer a implementace. Jsou to kroky, které umožňují společnosti zvýšit výkonnost a zlepšit konkurenceschopnost.

Interní benchmarking (Internal Benchmarking)	Externí (na konkurenci zaměřený) benchmarking (External (competitor- orientated) Benchmarking)	Funkční benchmarking (Functional Benchmarking)
---	--	---

**Obrázek 2-1/2: Typy benchmarkingu na úrovni společnosti anebo podniku**

Při podnikovém benchmarkingu možno aplikovat tři hlavní typy strategií: zejména u velkých podniků (skupin podniků) může dosáhnout **interní benchmarking (Internal Benchmarking)** dobré výsledky pokud jde o zlepšení časové náročnosti, produktivity a kvality – a to prostřednictvím analýzy, porovnávání a učení se v rámci společnosti.

**Externí (na konkurenci zaměřený) benchmarking (External (competitor- orientated) Benchmarking)** znamená externí porovnávání benchmarků a procesů s benchmarkovým partnerem v rámci průmyslu, branže, sektoru – který je na daném trhu současně konkurentem. Toto samozřejmě předpokládá značnou důvěru a vzájemný respekt.

**Funkční benchmarking (Functional benchmarking):** Novým aspektem této metody je, že benchmarking se tu neomezuje na konkurenční informace. Hledá inovace prostřednictvím nazírání směrem ven, mimo hranice vlastního průmyslu (odvětví). Právě tam někdy můžeme najít ty nejlepší praktiky.

### 2.3 nejdůležitější kroky v benchmarkingu

Na podnikové úrovni je benchmarking manažmentový nástroj na podporu strategií managementu. Hlavním cílem je zlepšení konkurenceschopnosti prostřednictvím identifikace a přizpůsobení nejlepších praktik v rovině procesů, organizace a managementu. Benchmarkingový postup zahrnuje čtyři základní kroky:

1. Podrobné pochopení podnikových procesů
2. Analýza procesů druhých podniků
3. Porovnání vlastní výkonnosti s výkonností druhých
4. Implementace opatření, které jsou nutné na překonání zaostávání ve výkonnosti

Centrální otázkou při zahajování benchmarkingového projektu je – jako strukturovat postup a co je možno a jak měřit. Proto může být nápomocné porovnání „z očí – do očí“, co v praxi znamená, že dvě společnosti jsou ochotné vyměnit si zkušenosti, podnikové procesy a tajemství jako i klíčové čísla. Takovýto benchmarkingový projekt může být značně úspěšný a vést k značným zlepšením výkonnosti obou partnerů. No třeba mít i na mysli, že tento proces může trvat 9-12 měsíců a žádá si značné investice pokud jde o angažmá, finanční a lidské zdroje – pro MSP často takovýto benchmarkingový projekt představuje příliš velkou zátěž. Proto může být nápomocný 2-stupňový postup jako realizovat takový benchmarkingový projekt.

Toto vede k jinému důležitému faktoru při vývoji benchmarkingového projektu – a to je rozlišování mezi diagnostickým benchmarkingem a procesovým benchmarkingem (vid' **Obr. 2**).

Diagnostický benchmarking	Procesový benchmarking
---------------------------	------------------------

Diagnostic Benchmarking	Process Benchmarking
Základní otázka: CO dosahuje můj benchmarkingový partner (a/anebo ten nejlepší ve své třídě)?	Základní otázka: JAK dosahuje můj benchmarkingový partner (a/anebo ten nejlepší ve své třídě) tyto výsledky?

**Obrázek 2-2:** Diagnostický benchmarking vs. Procesový benchmarking

Diagnostický benchmarking je (jako první krok) přístup, který poskytuje relativně jednoduchý úvod do benchmarkingu. Nabízí strukturovanou a cenově nenáročnou spatnou /zpětnou/ vazbu a vyžaduje si na implementaci také jenom minimální zdroje. Umožňuje společnostem zlepšit svoji výkonnost – stanovením kritických kompetencí, silných a slabých stránek a nakonec poučením se vykonáním potřebných zlepšení.

Po této „diagnóze“ možno přidat nákladnější a intenzivnější procesový benchmarking, který pomáhá společnosti najít inovační řešení a nabízí prostředky na jejich přetransformování na podnik. Při správném použití procesový benchmarking podporuje kulturu učení, ve které se vzájemně sdílejí znalosti. Oba druhy, diagnostický benchmarking jako i procesový benchmarking nemůžeme vidět jako od sebe celkem nezávislé.... účinky a přepojení někdy úplně eliminují jejich vzájemné hranice.

Aplikování benchmarkingu společností zahrnuje množství stupňů, které jsou podrobněji vysvětlené na **Obr. 2-3** níže.

		TO CLASS
DIAGNOSTICKÝ	HOLISTICKÝ	PROCESOVÝ
ZAČÁTEK	NA CESTĚ	ZRALÝ
Společnost nejprve aplikuje diagnostický benchmarking na prozkoumání relativní výkonnosti různých funkcí v podnikání. Tato diagnostická fáze obvykle trvá jenom krátce. Často je založen na dotazníku, který žádá patřičného manažera o hodnocení v rámci množiny různých podnikových kritérií.	Druhý stupeň – holistický benchmarking, zahrnuje průzkum celého podniku. Používá se identifikování klíčových oblastí pro zlepšení. Tento benchmarking jde podstatně hlouběji jako diagnostický benchmarking. Zkoumá všechny oblasti podnikání a zabývá se kvalitativními aspekty – pozorováním systémů a procesů jako i poskytováním kvantitativních informací založených na trendech a poměrech.	Třetí stupeň – společnost postupuje na stupeň procesového benchmarkingu. Tento se zaměřuje na zlepšení jistých procesů – aby tak byla dosažena výkonnost na úrovni světové špičky.  Procesový benchmarking realizují projektové týmy. Prvním krokem je specifikace procesu (anebo vzájemně propojených procesů), které je třeba studovat. Jako další krok třeba teď identifikovat benchmarkingového partnera s nadřazenou výkonností v daném zkoumaném procesu. Takhle zjistíme výkonnostní zaostávání a pochopíme také důvody, které vedly k tomuto zaostávání. Na tomto základě potom možno implementovat nápravné plány.

Obrázek 2-3: Aplikace benchmarkingu společností

## 2.4 Několik aspektů benchmarkingu a MSP

### 2.4.1 Je benchmarking kontrolovaným nástrojem?

V souladu s předcházejícími definicemi, benchmarky představují jisté "měřicí zařízení", čísla, které jsou úzce propojeny s kontrolovaným. S největší pravděpodobností to byl právě tento důvod, proč byl prvním nástrojem, který byl aplikován a přijat jako nástroj v této oblasti.

No benchmarking je více, jak jenom porovnávání čísel, více jako specifikace cílových hodnot – je to věcí předvídání a učení se a ne věcí kontroly výsledků výpočtů. Kontrolovaný vlastně jenom podporuje a stimuluje smysluplný benchmarkingový proces – no nedokáže specifikovat konkrétní cíle jako volnou orientaci pro příslušné funkční jednotky.

Benchmarking kromě toho nezahrnuje jenom čísla. Je možno ho aplikovat i v procesu montáže, v administrativních postupech, anebo v obstarávání..... čímž rozhodně přesahuje rozsah úloh kontrolora.

### 2.4.2 Bariéry benchmarkingu

"Je to příjemná představa, že starostlivě strukturovaný benchmarking s největší pravděpodobností neskončí jako právní spor – ale tato skutečnost sama o sobě stěží přesvědčí konkurenty, aby s námi spolupracovali". Tento poznatek je jeden z důvodů, proč se neutrální „vyrovnávací bod“ ("Clearing point"), jako např. Institut pro podporu hospodářství Rakouské spolkové obchodní komory (WIFI) začal věnovat problematice benchmarkingu. Podnikatelé rádi využívají výhody uznávání externí a neutrální podpory – jak ji nabízejí některá podniková sdružení.

Sdílení stejných podnikových údajů s potenciálními konkurenty (jestli je benchmarkingový partner činný v tom stejném odvětví) představuje veliký krok. Stejně tak i v oblasti benchmarkingu nad rámec vlastního průmyslu(odvětví) – tzn. jestli není přímým konkurentem, musí podnikatel překonávat bariéry, které i tu můžeme označit vlastně za „tradiční“.

### 2.4.3 Je benchmarking vhodný pro MSP?

Je zřejmé, že benchmarkingové metody a varianty aplikované velkými společnostmi je možné jenom obtížně aplikovat na MSP (vid' **Obrázek 2-4**). Mezi důvody patří délka trvání těchto projektů (6-12 měsíců), relativně vysoké náklady, zapojení členů personálu po celou dobu trvání projektu jako i velmi pomalé a nákladné hledání vhodného partnera.

<b>➤ Zdroje:</b>	- omezené finanční možnosti - omezená způsobilost personálu
<b>➤ Metodologický know-how:</b>	- nedostatek know-how v oblasti benchmarkingu - nedostatečná znalost techniky dotazníků - nedostatečná znalost nástrojů vizualizace procesů
<b>➤ Všeobecné benchmarkingové problémy:</b>	- dostupnost potřebných údajů - vysoký konkurenční tlak - nedostatek důvěry na poskytnutí údajů - nedostatek podpory managementu - mentální bariery

#### **Obrázek 2-4:** Příčiny možných těžkostí MSP při aplikování benchmarkingových metod

Navzdory všem těmto faktorům je benchmarking velmi vhodným nástrojem také pro MSP. Zjištění, ke kterým dospějete v průběhu méně komplikovaného diagnostického benchmarkingového projektu tvoří výborný základ pro nápravná opatření, která podpoří další setrvání podniku na trhu.

Dodatečně k výše zmíněným možným těžkostem malých podniků, je třeba zdůraznit, že MSP mají možnost prostřednictvím benchmarkingu zdokonalit své procesy. Toto je dané skutečností, že procesy v rámci MSP jsou přehlednější, jako je tomu v případě velkých podniků.

Kromě toho jsou i struktury méně komplikované a zřetelnější, což umožňuje MSP vyšší míru pružnosti a přizpůsobivosti než u velkých podniků. Tato skutečnost je celkem výhodná pro benchmarkingový proces a umožňuje rychle zavedení „nejlepších praktik“.

#### **2.4.4 Klíčové aspekty v podniku**

Na dosažení pozitivní akceptace benchmarkingu ze strany manažérů a členů personálu by se benchmarking od samého začátku měl používat výlučně na plánování budoucnosti a ne na analyzování a řešení problémů z minulosti. Benchmarking nepředstavuje něco, co samo o sobě končí – ale je to nástroj efektivního spuštění rozsáhlého procesu změny.

Dalším velikým prvkem v přípravě projektu benchmarkingu je informování všech zaměstnanců o projektu, jeho organizaci a vytýčených cílech. Včasné zapojení všech, kterých se to týká – tzn. personálu a všech kolegů je pro implementaci nápravných opatření životně důležité. Třeba zabezpečit neustále informování a prezentování dosažených výsledků před kolegy.

Dalším mílníkem úspěchu procesového benchmarkingového projektu, je vědomí toho, že takový proces trvá dlouho - pokud jde o lidské zdroje jako i o samotné projektové období. Třeba tu počítat s obdobím minimálně 9ti měsíců. Stejně tak by se mělo zabezpečit, aby jeden pracovník (interní anebo externí) při tomto projektu asistoval – bude to jeho hlavní pracovní náplň. Tento bod je důležitý na zabezpečení průběžnosti celého procesu a jeho přesnosti (dodržení stanovených hraničních termínů).

Všeobecně možno říct, že při stanovování rámce benchmarkingového projektu třeba zohledňovat následné klíčové aspekty: konkrétně definování projektu, zapojení členů personálu, rozsáhle hledání informací, přesné plánování benchmarkingového procesu, analýza odchylek, překomunikování výsledků a implementace výsledků v rámci souvisejícího akčního plánu a na něm založený kontrolingový systém.

#### 2.4.5 Co možno použít jako předmět benchmarkingu?

Rozhodnutí o tom, co přesně by mělo být předmětem benchmarkingového procesu na zvýšení konkurenceschopnosti – patří mezi ty nejtěžší rozhodnutí podniku. Častokrát je již projekt diagnostického benchmarkingu (jako první krok) dobrým řešením na vyvozování silných a slabých stránek ze strukturovaného

pozicionování pomocí benchmarkingu. Tyto potom ukážou konkrétní východiska pro zlepšení (viz **Obrázek 2-5**), tzn. pro procesové benchmarkingové projekty.

<b>Požadavky zákazníka</b>  <b>Produkty</b>  <b>Služby</b>	<b>Kritické faktory úspěchu</b>  <b>Spokojenost zákazníka</b>  <b>Dodávka</b>  <b>Jednotkové náklady</b>  <b>Kapitálová návratnost</b>
<b>Vyrobené produkty</b>  <b>Stroje</b>  <b>Náhradní díly</b>	<b>Nakoupené části</b>  <b>Komponenty</b>  <b>Systémy materiálových toků</b>
<b>Služby</b>  <b>Servis (opravy)</b>  <b>Financování</b>	<b>Procesy</b>  <b>Přicházející objednávky</b>  <b>Řešení problémů/potřeb zákazníka</b>  <b>Skladování</b>  <b>Proces vystavování účtů a inkasování</b>

**Obrázek 2-5: Příklady kandidátů na benchmarking**

#### 2.4.6 Závěr

Ačkoliv se mnohým společnostem daří, existuje jenom velice málo společností - které využívají svůj plný potenciál. Případové studie společností, kterým se aktuálně dobře daří ukazují, že tyto společnosti v benchmarkingu pokračují, pokud není zaručeno, že za 4 roky se jim bude dařit stejně.

Benchmarking je takhle užitečný nejenom tehdy, když se nedaří – ale po celý čas: Vždy existují příležitosti pro průběžné zdokonalování. Benchmarking není samoučelným prostředkem ale součástí nejlepších praktik. Je třeba uplatnit „aplikovaný benchmarking“,

aby se zabezpečilo, že benchmarkingové zprávy nezapadnou někde prachem v poličkám, ale že se skutečně použijí na nápravu nedostatků, implementaci potřebných změn a vyrovnání zaostávání vůči „jednotce“ na trhu.

## **2.5 Pracovní oblasti pro podnikové sdružení v oblasti benchmarkingu**

Hlavním cílem práce podnikového sdružení by měla být jeho neustálá snaha seznamovat místní podniky s moderními technikami managementu – jako je např. metoda benchmarkingu. Kromě toho sem patří zabezpečování kooperačních dohod s renomovanými mezinárodními experty a za použití fundovaného know-how v prospěch podniků (co je důležité pro zvyšování produktivity).

## **2.6 Evropská perspektiva: Naplnění výzev informační společnosti prostřednictvím benchmarkingu**

Informační společnost jsou evropské společnosti konfrontované rychlými změnami – pokud jde o globalizaci, nové technologie a tržní potřeby. Jejich práce je také navíc ovlivněna rostoucími kvalitativními požadavky části zákazníků, změněnými hodnotovými orientacemi zaměstnanců jako i právními předpisy a v neposledním řadě také převody vlastnictví.

Důsledkem je tu intenzivní konkurenční tlak na MSP v rámci EU a zejména v zemích, jejichž ekonomika se nachází ve stadiu přechodu.

Rámec informační společnosti stanovuje dvě důležité výzvy pro úspěšné evropské společnosti:

Za prvé je potřebné zvýšit rychlost procesu inovací a za druhé se musí podniková kultura stát dynamičtější. Co podmiňuje úspěch? Je to schopnost transformování informace do znalosti rychlejší jako je toho schopný konkurent a proto je průběžná inovační citlivost ke klíčovým faktorům. Na druhé straně potřebují evropští podnikatelé (zejména v porovnání s USA) nový přístup k rizikům, k odměně a k možnosti neúspěchu.

EU vyvinula veliké úsilí na vytvoření podmínek, ve kterých ekonomičtí činitelé mohou profitovat z příležitostí, které nabízejí tyto rychlé změny.

Benchmarking tu může sehrávat důležitou klíčovou úlohu. Poskytnutím mechanismu na (celosvětové) identifikování nejlepších praktik a poučením se z nich, benchmarking může urychlit odezvu na zmíněné změny a tržní podmínky.

Na evropské úrovni nově založený Enterprise Directorate General (Generální podnikové ředitelství) se angažuje v integrovaném přístupu k problematice inovace a podniků - jako základu konkurenceschopnosti Evropy. Komisař pro podniky (Commissioner for Enterprise) podporuje benchmarking jako důležitý nástroj výzvy současného informačního věku. Proto byla také zahájena veliká iniciativa na benchmarkové měření výkonnosti Evropského podnikatelství.

Akční plán má 4 hlavní body:

1. Diagnostika současné úrovně evropských a národních politik při podpoře inovací a podnikání

2. Stanovení ukazovatelů a benchmarků a jejich použití na měření inovace a podnikové politiky, výkonnosti, pokroku a praxe
3. Identifikace akčních priorit na tomto základě
4. Monitorování a zaznamenání pokroku v opatřeních zaměřených na inovace a podnikatelské priority implementovaných členskými státy

EU je přesvědčená, že takováto iniciativa je pro podporu evropských podniků velmi důležitá – aby jim takto napomohla přijmout výzvy informační společnosti.

## **Příloha A: Důležité benchmarkingové sítě a odkazy**

### **EVROPSKÉ BENCHMARKINGOVÉ FÓRUM (EUROPEAN BENCHMARKING FORUM)**

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

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

#### **Podnikové benchmarkingové iniciativy**

Cílem Komise na podnikové úrovni je stimulování používání benchmarkingu v průmyslu (obzvláště v případě MSP) jako kvalitního nástroje pro průběžné zvyšování výkonnosti podniků a následně i na zvýšení jejich(je) konkurenceschopnosti; na zvyšování synergií mezi velikým počtem různých iniciativ a aktivit po celé EU.

Majíc na paměti skutečnost, že benchmarking na podnikové úrovni je především v zodpovědnosti podniků samých, služby Komise podporovali především některé iniciativy, z kterých jedna je známá jako iniciativa "**Benchmarking for Success**" (**Benchmarking pro úspěch**) – kterou řídí Forbairt / IRL. V rámci této iniciativy byla vytvořena Evropská benchmarkingová síť (European Benchmarking Network (EBN)), která má teď už asi 200 členů reprezentujících vládu, průmysl, velké jako i malé společnosti, akademie, poskytovatelů benchmarkingových služeb a konzultantů jako i organizace pro kvalitu ze všech členských států.

Jde o organizace, které mají sehrávat aktivní úlohu a přispívat k rozvoji Evropského přístupu k problematice benchmarkingu. Neformálně souhlasili, že budou podporovat existenci rámcového modelu pro benchmarking v Evropě a že budou důsledně dodržovat Evropský benchmarkingový kodex chování (European Benchmarking Code of Conduct). Jako kvazi-neformální síť má EBN k dispozici fórum na rozvoj myšlenek, koncepcí, akcí a iniciativ a to cenově efektivním způsobem.

Jako řídicí skupina EBN, **Benchmarkingové fórum evropských podniků (European Benchmarking Forum (EBF))** žene vývoj kupředu a poskytuje jisté ohnisko na celokomunitní činnosti jako i na vývoj synergií mezi nimi.

Před časem (s cílem podpory harmonizace a sblížení mezi různými benchmarkingovými iniciativami v Evropě) se rozšířil záběr EBF – a teď zahrnuje představitele různých úrovní benchmarkingu, různých rámcových podmínek a různých podnikových/odvětvových úrovní. EBF vytvořilo množství různých podporných a distribučních materiálů formou sady interaktivních CD-ROMek a knihy ("Benchmarking FACTS (Facilitated Assessment & Comparison Tools) - A European Perspective" ("Fakty o benchmarkingu (podepřené ohodnocení & porovnávací nástroje) – evropská perspektiva")). Poskytují vysvětlení, informace, příklady různých benefitů, zdroje knižnic a přístup k vzorovému interaktivnímu benchmarkingovému nástroji.

#### **Benchmarkingové fórum evropských společností**

##### **(The European Company Benchmarking Forum (ECBF))**

Pracovní skupina, která byla založena neformálně na podporu projektu – se zformalizovala na Benchmarkingové fórum evropských podniků (European Company Benchmarking Forum), aby takhle zabezpečila lepší napředování v této činnosti.

Kontakty: Mr. Richard Keegan; EBF Project Manager Organisation: Enterprise Ireland  
Glasnevin, Dublin 9, Ireland; e-mail: keeganr@enterprise-ireland.com  
Tel.: +353 1 808 2000, Fax: +353 1 837 9338

## CELOSVĚTOVÁ BENCHMARKINGOVÁ SÍŤ

### GLOBAL BENCHMARKING NETWORK

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

GBN představuje sdružení 24 celosvětově vedoucích benchmarkingových center – kterých cílem je poskytování informací o nejlepších praktikách.

Periodikum aktualit "The Benchmarking Review" Vás bude pravidelně na takové společnosti odkazovat a povzbuzovat dělení se o nejlepší praktiky.

OBSAH periodika: Benefitujte ze zkušeností druhých – každý výtlaček obsahuje části napsané odborníky, které Vás budou provázet na různých cestách zdokonalení podnikání.

Patří sem i:

- Případové studie nejlepších praktik v benchmarkingu
- Vítězi různých ocenění v oblasti benchmarkingu a nejlepších praktik
- Mezinárodní zprávy
- Zprávy Benchmarkingového sdružení („Benchmarking Association“)
- Informace k činnosti a podrobnosti k síti Global Benchmarking Network
- Nové produkty a služby
- Denník z akce
- Rozhovory a komentáře

#### BENEFITY PRO PODNIKY:

Poučení se ze zkušeností druhých Vám umožní zavést a změřit své vlastní zlepšení. Periodikum "The Benchmarking Review" výsledky nejlepších praktik analyzuje, interpretuje a identifikuje. A prostřednictvím tipů případových studií ilustruje, jako tyto benefity můžete přenést na Váš vlastní podnik.

Uvidíte, jako organizace na celém světě úspěšně používají benchmarking na zlepšení své vlastní výkonnosti. Inspiruje Vás na zachování svých benchmarkingových aktivit anebo alespoň na jejich(je) zahájení!

Kontakty: Generální tajemník Global Benchmarking Network: Tom Brock  
[teb@staturb.demon.co.uk](mailto:teb@staturb.demon.co.uk)

#### PŘÍLOHA B: Reference:

Camp, Robert C.: Benchmarking. Mnichov 1994.

Keegan, Richard: Benchmarking Facts – A European Perspective. Irsko 1998.

Kreuz, Werner et al: Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen. Landsberg/Lech 1995.

Leibfried, Kathleen H. J.; McNair Carol Jean: Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen. Freiburg i. Br. 1993.

Liikanen, Erkki: Promoting Enterprise a Innovation through Benchmarking, in: Benchmarking in Europe, UK Spring 2000, Vydala vydavatelská skupina PSI Group.

O'Reagain, Sean; Keegan Richard: Benchmarking Explained, in: Benchmarking in Europe, UK, Spring 2000.

Pieske, Reinhard: Benchmarking in der Praxis: erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen. Landsberg/Lerch 1997.

Pilcher, Terry: Closing the Gap, Benchmarking Conference, Vídeň 1999.

Rau, Harald: Mit Benchmarking an die Spitze: von den Besten lernen. Wiesbaden 1996

### 3 Nové technologie a rozvoj společnosti

#### 3.1 Úvod

Žijeme v prostředí globální ekonomiky a na MSP neustále roste tlak, který jejich(je) nutí průběžně monitorovat a zdokonalovat svoji konkurenceschopnost na kolbišti mezinárodní ekonomiky. Ačkoliv je k dispozici nesmírné množství informací na univerzitách, výzkumných institucích, rozvojových agenturách a konzultačních firmách, MSP mají často problémy se k potřebným informacím dostat, které by jim umožnili vést své podniky strukturovaněji a plánovitěji.

Cílem je poskytnutí dlouhodobého zisku MSP, které jsou konfrontované s opravdovou konkurencí na domácím jako i zahraničním trhu, aby takhle dokázali zlepšit svoji konkurenceschopnost použitím nových technologií a to strategickým a strukturovaným způsobem. V dnešním konkurenčním prostředí musí společnost napředovat průběžně. Jinak u ní vlastně automaticky nastává stav úpadku.

Strategické myšlení je nadmíru důležité pro realizaci technologických investic v rámci širšího ekonomického kontextu. Podstatné je – že investice do technologií musí by komerčně opodstatněny.

#### 3.2 Koncepce strategie a strategického managementu

V současnosti není k dispozici žádná jednoznační a všeobecně přijímaná definice koncepce podnikové strategie. Proto je také důležité si vyjasnit, co v daném případě vlastně rozumíme pod pojmem strategie. Můžeme uplatnit např. následovní definici:

*“Strategie je všeobecný plán společnosti, jako bude tato využívat své schopnosti a zdroje na dosažení celkových cílů”.*

Strategie vlastně určuje, jako společnost využije své schopnosti a zdroje na uspokojení potřeb trhu za účelem dosažení zisku. Proto je také důležité definovat, co společnost může vykonat, co nemůže vykonat jako i prostředky, které má táto k dispozici - a toto všechno do jisté míry omezuje vývojový potenciál. Schopnosti a zdroje je potřebné porovnat s potřebami trhu a schopnostmi a zdroji konkurence.

Strategie pojímá pozicionování vzhledem na trh a konkurenci – aby takhle umožňovala konkurenční výhodu pro danou společnost. Důležité je poskytnout zákazníkům zvýšené uspokojení jejich(je) potřeb a/anebo uspokojit vnímání zákazníka efektivněji, jako to dosahuje konkurence.



**Obrázek 3-1:** Strategický management

Hlavním cílem podniku je vytvoření hodnoty společnosti pro její vlastníky. Ve většině případů to můžeme vyjádřit i přes návratnost investovaného kapitálu. Tato návratnost (Return on investment (ROI)) je funkcí příjmů společnosti v porovnání s investicemi, které byly potřebné na jejich(je) dosažení. Tuto návratnost investovaného kapitálu proto ovlivňuje oboje – příjem jako i zužitkování kapitálu.

V strategii si musíte vytvořit jisté dílčí cíle – čímž vlastně i stanovíte, jako společnost zamýšlí dosáhnout svůj hlavní cíl. Je jenom přirozené, že tyto zmiňované podcíle mají spíše operační charakter a jsou svázány s „funkcemi“ společnosti. Jeden takový podcíl např. by mohl být „stát se vedoucí společností na trhu“. Stát se touto vedoucí společností na trhu ještě samo o sobě nepředstavuje cíl, ale dává (pravděpodobně) společnosti pozici, která v porovnání s konkurencí vytváří větší hodnotu a proto dosahuje lepší návratnosti investovaného kapitálu (ROI), jako je v daném odvětví běžné. „Nyní není důležité, aby jste to provedli, jako to jenom umíte – ale aby jste to provedli lépe, jako ostatní!“

Jinými slovy, podcíle jsou prostředky pro dosažení hlavních cílů.

Strategie představuje všeobecný plán, který deklaruje všeobecný směr, kterým společnost má vykročit. Také představuje takové pozicionování v tom smyslu, jak se má společnost hnout požadovaným všeobecným směrem vzhledem na svoji skuteční pozici.

Často tu bude možných několik případných všeobecných směrů a tak i několik způsobů dosažení cíle. To znamená, že strategie vlastně představuje záměrný výběr. Strategie není (jinými slovy) – něco, co přichází samo, ale je to něco, pro co se musí management aktivně rozhodnout. Závisí od způsobu, jakým management vnímá a definuje svoji činnost jako i své okolí. Plán představuje jisté vodítko (jistý rámec) pro všechny rozhodnutí, které jsou nutné na stanovení charakteru, směru a rychlosti vývoje společnosti.

Ve všeobecnosti je strategie zaměřená dlouhodobě a sahá až po samotnou vizi společnosti. No na druhé straně společnosti v pravidelných intervalech své strategie mění – podle potřeby (viz. **obrázek 3-1**).

Strategický management zahrnuje také plánování implementace dané strategie. Úloha sama o sobě se takhle mění na proces. Při plánování (navrhování) strategie je důležité mít dobrou metodologii pro analýzu a diskusi v rámci skupiny managementu. Jestli se zrovna tvoří strategie, je důležité zaranžovat proces tak, aby tento vytvořil v organizaci angažovanost a sledování společní linie.

Strategie musí být dostatečně podrobná pro každou z funkčních jednotek společnosti – ve formě opatření a rozpočtů. V důsledku toho bude společnost vědět, jestli se ubírá tím správným směrem. Pro tento plán je třeba pak ještě sestavit jisté rutiny. Odchylky od plánu je potřebné analyzovat a strategii je třeba také přizpůsobovat – jestli se podstatněji mění předpoklady, na kterých se daný plán zakládá.

### 3.3 Proces strategie

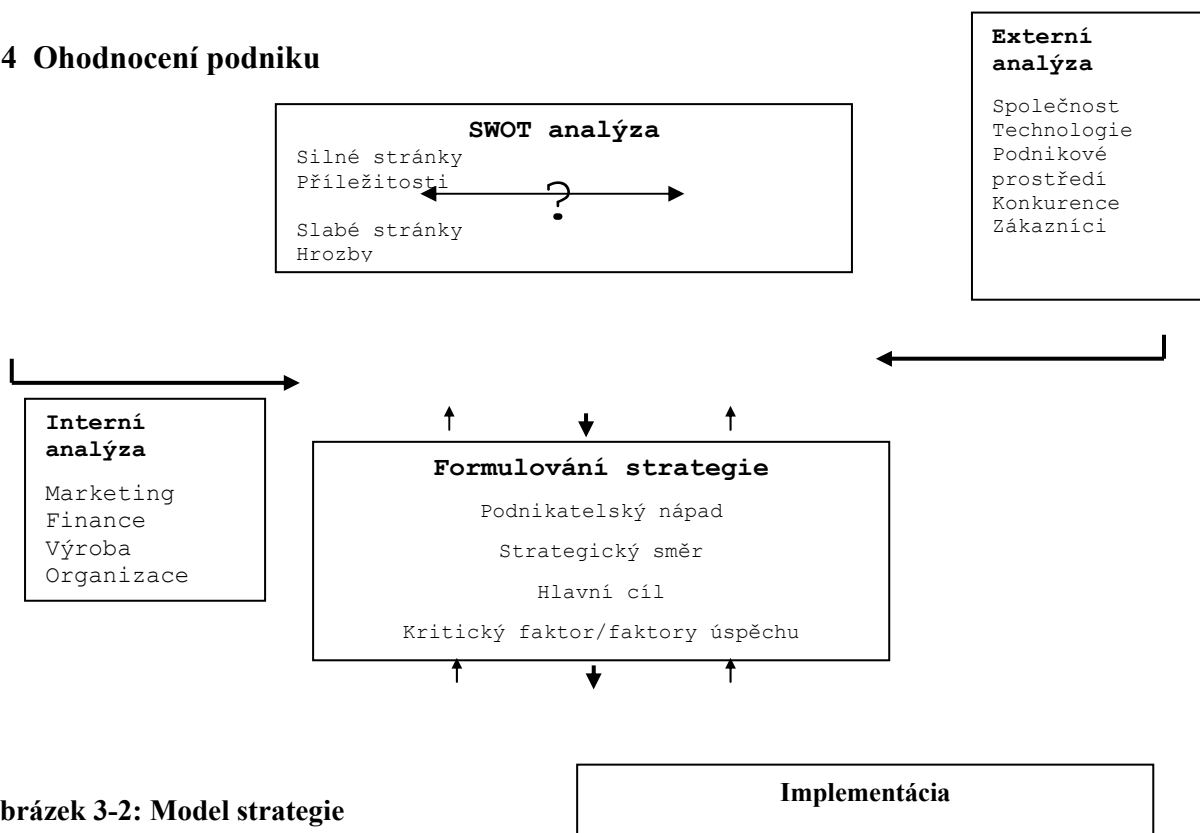
Každá společnost potřebuje zákazníky. V konkurenčním prostředí tedy musí nabízet produkty a služby, které jsou atraktivnější jako produkty a služby konkurence a současně tuto činnost také musí realizovat efektivněji jako konkurence – protože cílem společnosti je také vydělávání peněz.

Problémem tu je jenom to, že trh jako i konkurence jsou v neustálém pohybu a tak společnost musí neustále přehodnocovat svoji budoucnost.

Důležitým bodem stanovení strategie společnosti je, aby společnost měla jakousi mapu oblasti, ve které se zapájí do hospodářské soutěže. To znamená, že pozná svoji vlastní pozici na trhu jako i patřičnou pozici konkurence. Kromě toho si společnost musí uvědomit hnací síly, které se ukrývají za vývojem konkurenční situace jako i pozici, kde se celý trh jako i konkurence budou nacházet o několik roků. Tato analýza prostředí společnosti odhaluje příležitosti jako i hrozby.

Dalším důležitým východiskem je skutečnost, že si společnost uvědomuje své vlastní silné a slabé stránky. V strategickém kontextu jsou tyto vzhledem na prostředí zajímavé i důležité. Analýza silných a slabých stránek v porovnání s příležitostmi a hrozbami je důležitá pro formulování strategie společnosti. Takováto analýza se často nazývá "SWOT" (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Dokáže zodpovědět otázku, jako má společnost využít své silné stránky na využití příležitostí a jako může zlepšit své slabé stránky, aby takhle snížila hrozby vyplývající z prostředí. Při formulování strategie, management mnohokrát objeví potřebu dalších analýz. Proto je také důležité začít pracovat na reálných informacích co nejdříve a pracovat paralelně se sběrem dat a samotnou analýzou. Následovní obrázek načrtává model sestavování podnikové strategie.

### 3.4 Ohodnocení podniku



Obrázek 3-2: Model strategie

#### 3.4.1 Ohodnocení externích faktorů

(viz. obrázek 3-2)

##### Společnost (společenská situace)

Externí rámec tvořený společností, ve které podnik funguje, stanovuje jistá omezení – která tvoří klíčový determinant podnikatelských aktivit podniku. Tyto externí faktory normálně nemůže ovlivnit jedna samotná společnost (podnik). Externí prostředí možno vylíčit ve formě politických, ekonomických a sociálních faktorů:

##### Technologie

Pochopení technologických trendů je hodně důležité, jestli chce podnik „přesedlat na správní technologii a to v ten pravý čas“. Tvořivé využívání technologie může vést k novým anebo podstatně upraveným produktům, k novým výrobním technologiím a ke zdokonalení managementu.

Pro společnost je důležité sledovat technologický vývoj, porozumět tomu, co nastane v průběhu následujících let, mít informace o druhu aplikací – pro které budou nové technologie použitelné a jaký dopad bude (anebo může mít) daná technologie na trh daného podniku.

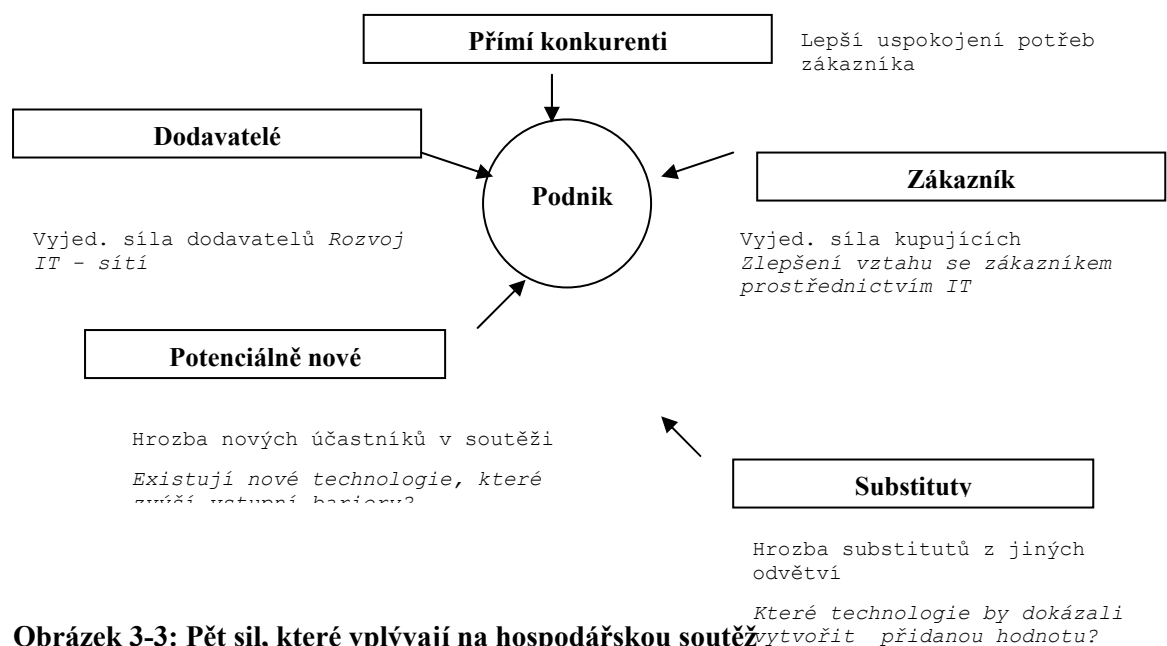
##### Podnikové prostředí

Hospodářská soutěž v rámci trhu pokud jde o typ a intenzitu, závisí od pěti hlavních sil, jako jsou tyto ilustrované na obrázku. (vid' **obrázek 3-3**)

Jestli chceme vzhledem na tyto síly přejít do „ofensivy“, tak je důležité se důkladně obeznámit právě s těmi silami, které v odvětví patřičné společnosti převládají. Stejně tak je důležité předpovědět, jako se tyto síly vyvinou v nejbližších několika letech. Takhle se bude společnost vědět lépe přizpůsobit a stejně tak bude schopná lépe využívat potenciál, který daná konkurenční situace nabízí.

Pokud jde o společnost (podnik), tak mají zákazníci velmi silnou pozici – a to tehdy, jestli jich(je) je málo resp. jestli jsou jejich(je) individuální objednávky veliké. Ztráta většího zákazníka anebo dejme tomu jenom jedné větší objednávky může mít značně negativní důsledky pro společnost, která takhle ztratí na své vyjednávací síle. Toto se už stalo mnohým MSP.

Obdobně – vyjednávací síla dodavatele je veliká, jestli dodává produkt, na kterém je daná společnost vysoce závislá a jestli panuje nedostatek alternativních dodavatelů.



**Obrázek 3-3: Pět sil, které vplývají na hospodářskou soutěž**

Klíčové otázky při analýze podniku:

1. Co představuje trh společnosti? Možno ho rozdělit geograficky (regiony, země, kontinenty a pod.), demograficky (populační nebo věkové skupiny a pod.), z podnikového hlediska (společnosti jisté velikosti, společnosti v jistých odvětvích a pod.) anebo nějak jinak?
2. Jaký druh rivality vládne mezi konkurenty v daném odvětví dnes a jaké tendence v tomto ohledu můžeme očekávat v následujících letech?
3. Jaká je vyjednávací pozice dodavatelů a zákazníků, a jaké tendence v tomto ohledu můžeme očekávat v následujících letech?
4. Jsou dané nějaké hrozby v podobě nových účastníků v hospodářské soutěži a jsou tito schopný proniknout na trh – tzn. – jaké jsou vstupné bariéry v tomto podnikání?
5. Které substituční produkty (jiné produkty jako ty, co vyrábí daná společnost) by stejně tak mohli uspokojit potřeby zákazníků?
6. Které politické, sociálně-ekonomické, sociální a technologické trendy jsou pro konkurenční situaci v daném odvětví nejdůležitější a jako se hodlá daná společnost proti těmto chránit resp. tyto využívat?

## Konkurenti

V strategickém kontextu konkurenty klasifikujeme z třech důvodů:

1. Aby jsme zjistili, jaké mají plány
2. Aby jsme zjistili, které technologie (nové materiály, zpracování materiálu, informační technologie, ..) používají?

3. Aby jsme zjistili, jako budou reagovat na naše opatření a jaké důsledky to pro nás bude mít.

Tyto informace evidentně není možné získat přímo. Namísto toho musíme interpretovat údaje a informace, které jsme shromáždili. Metodologie se tu v mnohých aspektech podobá detektivní práci. Na základě mnohých drobných indicií může detektiv tak dlouho vylučovat podezřivých – až nakonec zůstane jenom jeden z nich. Pravdu sice nebudeme vědět i tak, ale alespoň zjistíme – co je tu nejpravděpodobnější.

Systematickou analýzou konkurence můžeme nahradit i špionáž. Jednoduchým sběrem informací, které najdeme ve výročních zprávách, rozhovorech, článcích a pod. – si můžeme sestavit jasný obraz toho, co skutečně hledáme. Častokrát potřebujeme jenom systematické uspořádání toho, co vlastně již známe.

Když analyzujeme opatření anebo předpokládané protiopatření konkurentů, může být užitečné zvážit pravděpodobnost rizika jako i načasování takovýchto opatření.

V naší práci na strategii jsme často konfrontováni s alternativními přístupy k hospodářské soutěži. Systematickým průzkumem protiopatření konkurence často můžeme zjistit, které strategie jsou ty nejlepší. Jestli konkurenti na naše opatření nereagují a jestli přitom se nám podaří převzít podstatný trhový podíl (aby jsme takhle zabezpečili přiměřenou ziskovost) – tak jsme identifikovali úspěšnou strategii.

## **Zákazníci**

Východiskem pro všechny podnikatelské aktivity je existence zákazníků, kteří produkty a služby společnosti kupují. Proto je také velmi důležité vytvořit si strategii, která umožňuje pochopení problémů a potřeb zákazníka – teď jako i v budoucnu. Technická kvalita produktů jako taková, není to rozhodující – proč jejich(je) zákazník kupuje – ale je to kvalita, jako ji zákazník vnímá. Aby jsme pochopili chování zákazníka, musíme pochopit psychologii, která se za ním skrývá.

Takovou primární potřebou společnosti je znát, kdo jsou dnešní (již existující) zákazníci a kdo jsou zase potenciální zákazníci. Když již společnost bude mít k dispozici systematický opis svých aktuálních jako i potenciálních zákazníků – tak bude jistě užitečné položit si následující otázku:

*"Proč máte právě takové zákazníky jaké máte?"*

Další otázka týkající se nákupních kritérií, je ta – jakou důležitost zákazníci připisují dané nákupní situaci a jako se jejich(je) vnímání v tomto ohledu změní v budoucnu. Zákazníci budou samozřejmě svůj důraz měnit, ale i tady zpravidla bývá jistá zřejmá tendence.

Je tu např. jasná tendence, že většina lidí připisuje značnou důležitost cestovnímu času jako i výběru dopravného prostředku do/ze zaměstnání. Na tomto seznamu priorit dosahují náklady na toto cestování relativně nízký stupeň důležitosti. To znamená, že jestli veřejná přeprava chce konkurovat soukromým automobilům – tak v prvním řadě se musí postarat o snížení času cestování, protože ve vnímání většiny lidí je právě osobní auto v tomto ohledu tím nejvhodnějším prostředkem. Jestliže tedy společnosti veřejné dopravy zkrátí čas cestování, tak dosáhnou jistě lepší návratnosti, jako kdyby snížili cestovné. V moderním marketingu se

klíčovou koncepcí stala segmentace. Společnost musí najít jistý segment (tržní průnik) – kde se těší jisté konkurenční výhode.

Důležité je, jako zákazníci vnímají společnost (anebo produkt či služby) v porovnání s její konkurencí. Nejprve musí trh vědět o produktu dané společnosti a tyto produkty také musí být dostupné a to na tom místě, kde jejich(je) trh chce kupovat. Na dnešních přesycených trzích toto může být značným problémem. Ale být známým a dostupným ještě není všechno. Zákazníci také musí upřednostňovat produkty a služby dané společnosti. Na rozhodovací proces musí společnost argumentovat (jestli je to potřebné i zdokumentovat), že její produkt je lepší jako produkt v této oblasti relevantní konkurence. Je důležité vědět, jako trh hodnotí produkty společnosti v porovnání s produkty konkurence pokud jde o pro zákazníky významné nákupní kritéria.

V situacích, kde se vytvořili dlouhodobé vztahy se zákazníky, je důležité si tuto klientelu udržet. Jednodušší je se prodávat již existujícím zákazníkům jako novým a spokojení zákazníci představují pro společnost tu nejlepší reklamu. Seznam problémů při práci s vysoce-prioritními zákazníky dává společnosti užitečné informace pro jejich(je) pracovní strategii.

### **3.4.2 Hodnocení interních faktorů v společnosti**

(viz. **obrázek 3-2**)

#### **Marketing**

Důležitým východiskem pro analýzu marketingu společnosti je získat pravdivý obraz o ziskovosti produktu jako i o skupinách zákazníků. Důležité je zaměřit se na ziskovost, nejenom na obrát. Pod pojmem ziskovost (profitability) vnímáme příspěvek skupiny produktů anebo skupiny zákazníků, potom – co jednotlivé náklady byli co nejpřesněji rozložené na produkty. Zde se teď naskytá důležitá otázka:

*"Kde společnost vydělává své peníze (kteří zákazníci, produkty a které ponuky)?"*

Výsledky společnosti jsou přímo úměrné tomu, jako efektivně společnost pracuje na svém marketingu. Důležitým problémem je, jaké cílové skupiny společnost musí zasáhnout, jaká je dostupnost produktů společnosti pro tyto skupiny, jaké jsou tyto konkurenceschopné v porovnání s konkurencí a jestli společnost uplatňuje tu správnou cenovou politiku.

Efektivita a výsledky prodeje jako i marketingu se zase úzce vážou na podnikový systém, který se váže na tuto funkční oblast. Proto také může být užitečné zkontrolovat, jestli informační rutiny a řídicí mechanismy poskytují dostatečnou podporu pro celkové cíle společnosti a jestli poskytují také potřebnou zpětnou vazbu ve formě provozních informací.

Dodatečně k analýze aktuální ziskovosti a efektivity musí společnost patřičně ohodnotit svoji ziskovost a efektivitu v budoucnu – pokud jde o její produkty a trhy. Společnosti (podniky) proto musí neustále pracovat na rozvoji produktů jako i samotného trhu.

#### **Finance**

Finanční aspekty jsou v strategické práci důležité a to hned z několika důvodů. Nejdůležitější jsou: Rozsah financí (Financial scope), ziskovost (Profitability) a řídicí systémy (Control systems). Důležité je vědět, jaké finanční prostředky musí společnost investovat do nových oblastí. Tyto čísla nejprve najdete v rozvaze, kde se ukáže, kolik má společnost základního jmění v porovnání se svými dluhy. Dalším kritériem je likvidní majetek (likvidní aktiva) – tedy především nejprve peníze, které má společnost v bance. Jestli máte peníze v bance, tak budete moci rychle reagovat, jestli se vyskytne

nějaká příležitost a kromě toho máte potom jistou „rezervu“, pro období relativní stagnace. Schopnost financování nových projektů je částečně otázkou finanční situace společnosti, ale také závisí silně od samotné společnosti. Podstatná je schopnost obstarat finanční prostředky.

Pokud jde o strategii je dalším ústředním tématem ziskovost. Základem každé strategické diskuse je průzkum oblastí ve kterých se společnosti daří resp. v kterých se jí nedaří. Je potřebné důkladně prozkoumat patřičné čísla a pokusit se posoudit, kterým směrem se další vývoj bude ubírat. Má společnost problémy s produktivitou anebo je potřebné hledat vysvětlení v nepřiměřeném obratu společnosti a nesprávné cenotvorbě?

U společnosti podává její řízení a monitorování příjmů, nákladů, pohledávek a zásob jistý obraz o její schopnosti v těchto funkcích. Důležitou otázkou zde je, jaké si management ustanovil parametry řízení, jestli management na svůj rozhodovací proces dostává ty správné informace a v správný čas.

## **Výroba**

Jedním z nejdůležitějších ukazovatelů konkurenceschopnosti společnosti je vývoj produktivity. Je potřebné nejprve porovnat čísla produktivity se adekvátními čísly konkurence. Za druhé je nevyhnutné studovat vývoj produktivity v čase a zanalyzovat důvod pro její nynější úroveň.

Pružnost anebo schopnost přizpůsobení výroby může být na některých trzích důležitým konkurenčním parametrem.

Nová technologie může zvýšit konkurenceschopnost podniků, a to snížením jednotkových nákladů (kromě jiného). Problém pro společnost spočívá v tom, že nové technologie stojí peníze a výrobní objemy mohou být na efektivní využití těchto technologií příliš nízké. V analytické práci se často používá analýza technologické úrovně (pokud jde o existující možnosti) v porovnání s konkurencí. Efektivní výroba přímo závisí od řídicích systémů a dobrých prognóz poptávky. Nesprávné prognózy znamenají nadměrné zásoby, jestli byla tato prognóza nadhodnocená anebo dodatečné náklady ve formě nadčasů a zlé služby pro zákazníky, v případě příliš nízkých zásob.

## **Organizační struktura**

Motivace personálu a jeho přístup k vlastní práci je pravděpodobně jeden z nejpodstatnějších faktorů úspěchu společnosti. Motivování pracovníci pracují více a lépe. Motivování a pozitivně konající zaměstnanci jsou také důležitým imidžovým faktorem ve svém okolí – co zase může mít naopak pozitivní vliv na prodej jako i nábor společnosti.

Tyto faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců na každodenním základě možno také nazvat faktory prostředí. Rozsah, ve kterém je člověk spokojený anebo nespokojený těmito faktory – determinuje do značné míry, jako se společnosti daří. Příklady těchto faktorů jsou náplň práce, vztahy s bezprostředním nadřízeným, jistota pracovního místa, platový systém a víra ve společnost a její produkty.

Společnost nepotřebuje jenom motivované pracovníky – ale i lidi s konkrétními schopnostmi. Jistý pojem o těchto schopnostech (kompetencích) získáme i pohledem na úroveň platů a mezd. Jiným příznakem je vysoká fluktuace pracovníků. Jestli pracovník přestane pro danou společnost pracovat, tak si s sebou bere i znalosti společnosti. Obnovení původního stavu může být časově velmi náročné.

### 3.5 Proces implementace nových technologií

#### Formulování výsledků

*"Kde chce společnost být o pět let?"*

Hlavním cílem podnikání je zvýšení již zmíněné dlouhodobé hodnoty společnosti pro majitele. Většinou to možno vyjádřit formou návratnosti investovaného kapitálu. No vlastníci mohou mít pro společnost i nefinanční cíle. Podnikatel může mít takhle větší zájem o vytvoření podniku a uspokojení vlastních ambicí jako o samotné vydělávání peněz. No na druhé straně musí společnost generovat zisk, protože jinak by nepřežila. Proto se soustředíme teď na podnikovou ekonomiku. Při formulování strategie a implementaci technologií je potřebné zohlednit stanovení následujících cílů:

Ziskovost, produktivita, konkurenční pozice, podniková kultura, technologická iniciativa.

Jak často vidíme, management si stanovuje cíle, které jsou sice výborné jestli se i naplní – ale organizace nevyvíjí úsilí na jejich(je) dosažení. Stanovit si dobré cíle je samozřejmě obtížné - ale i tak uvedeme několik bodů, které by se měli zohlednit:

- Budou cíle akceptované?
- Jsou tyto měřitelné?
- Motivují personál?
- Máme vhodné technologie?

Cíle proto musí být ambiciózní (ale navzdory tomu i dosažitelné), specifické jako i relevantní. Na uspokojení každého z těchto kritérií, hlavní cíle musí být rozděleny na pod-cíle a tvořit soudržnou hierarchii cílů.

#### Nákupní kritéria a kombinace produktů a trhů

Po definování cíle, je potřebné charakterizovat produkt a službu, trh a technologické oblasti, do kterých je společnost zapojená. Vyberte nákupní kritéria, které Váš produkt/služba poskytují zákazníkům. (viz. obrázek 4)

- |   |                              |                                   |
|---|------------------------------|-----------------------------------|
| • nákupní cena                          | • imidž pokud jde o kvalitu  | • kompetentnost dodavatele        |
| • reputace, imidž                       | • použitelnost               | • osobitný dizajn                 |
| • přizpůsobení se potřebám zákazníka    | • kompatibilita              | • nízké provozní/údržbové náklady |
| • dodací lhůty, spolehlivost a přesnost | • modernost                  | • technický imidž                 |
| • blízkost k dodavateli                 | • osobitný poprodejný servis | • výroba po celý život            |
| • jednoduchost instalace                | • standardnost/kompatibilita | • provozní spolehlivost           |

### **Obrázek 3-4: Příklady nákupních kritérií**

Dalším krokem je vytvoření kombinací produktů a trhů (Product-Market-Combinations (PMCs)). (viz. Obr. 5). Je potřebné vědět kdo kupuje který produkt a proč. Definujte kombinace produktů a trhů přes nákupní kritéria Vašeho zákazníka. Dvacetiletý svobodný bude pravděpodobně kupovat něco úplně jiné jako padesátiletý otec rodiny – má tedy jiné nákupní kritéria pro ten stejný produkt (někdo má rád kávu horkou a jiný zase studenou).

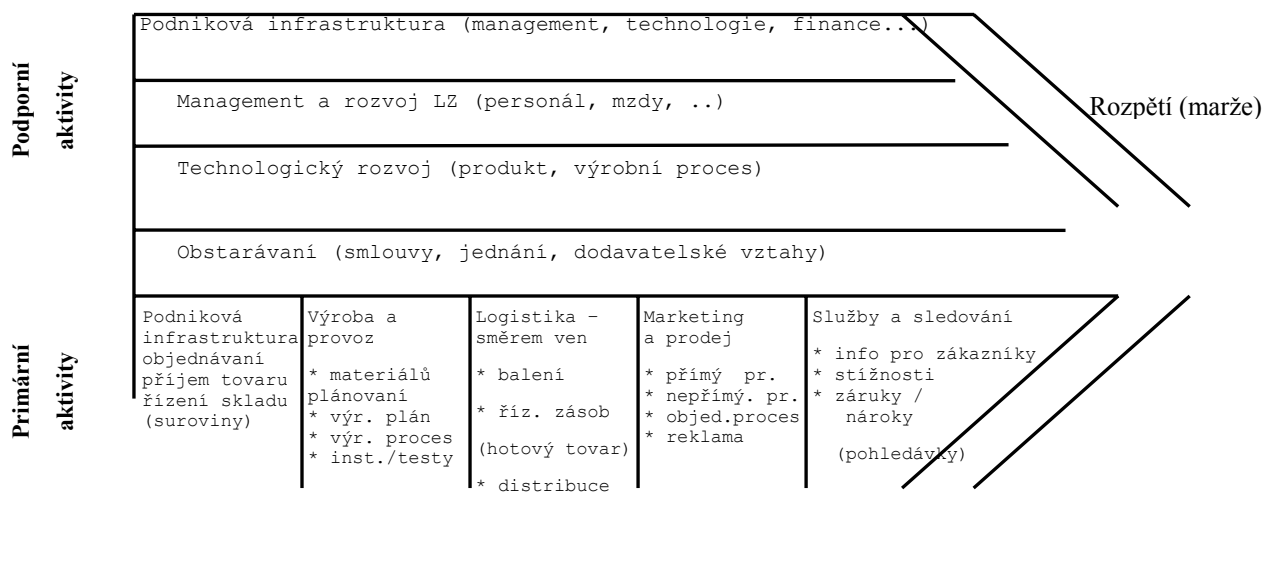
Produkt 1				Produkt 2			
Trh 1	P-M-C-Nr.:	dnes	o 3 r.	P-M-C-Nr.:	dnes	o 3 r.	
	Obrat (€/J)			Obrat (€/J)			
	Krytí nákladů (€/J)			Krytí nákladů (€/J)			
	CC(% z obratu)			CC(% z obratu)			
	Important buying criteria:				Important buying criteria:		
1: .....				1: .....			
2: .....				2: .....			
3: .....				3: .....			

**Obrázek 3-5: Sestavování kombinací produktů a trhů**

Po definování musíme porovnat kombinace produktů a trhů našich konkurentů. (viz. **Obrázek 3-6**). Podobný postup musíme zrealizovat pro všech 5 konkurenčních sil. (viz. **obrázek 3-3**)

Kombinace produktu a trhu : .....						
priorita: .....						
Nákupní kritéria	Priorita pro zákazníka	Naše společnost	Konkurent č. 1 .....	Konkurent č. 2 .....	Konkurent č. 3 .....	Porovnání s průměrem
		+ 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 -
+ dobré/lepší    0 středné/rovnocenné    - zlé/horší					<b>Celkem</b>	+ 0 -

**Obrázek 3-6: Porovnání produktů a trhů**



**Obrázek 3-7:** Řetězec generické hodnoty

Tento hodnotový řetězec ukazuje primární aktivity a podporné aktivity společnosti ve formě „propojeného“ řetězce od dodavatele až po zákazníka . (viz. **obrázek 3-7**).

Je rozdělený na aktivity, které jsou součástí přímého výrobního procesu (primární aktivity) a aktivity - které poskytují podporu těmto primárním aktivitám (podporné aktivity). Pro ilustraci toho, jsou podporné aktivity načrtnuté vodorovně vůči primárním aktivitám. Každá primární aktivita si ve své práci vyžaduje vyšší nebo nižší míru zapojení podporných aktivit.

Primární jako i podporné aktivity možno potom pak dělit ještě na pod-aktivity (jako ukazují body pod/vedle názvu aktivity na obrázku). Hierarchickým uspořádáním těchto aktivit v společnosti získáme její hodnotový řetězec. Důležité je, aby se to s tímto uspořádáním příliš nepřehnilo – protože vysoký stupeň podrobnosti se může stát potom nevhodný na analytické zpracování. Pro typický strategický, technologicko-implemenční a plánovací proces je dostačující pořádit opis vlastností (příznaků) jednu úroveň pod skutečnou primární nebo podpornou aktivitou.

V “standardizovaném” hodnotovém řetězci se častokrát používají termíny jako (logistika směrem dovnitř, provoz a výroba, logistika směrem naven a pod.). Je proto důležité si přesně definovat již existující a zažitou terminologii, jako se používá ve společnosti jako i realitu ve společnosti – předtím, než přistoupíme k seriózní analýze.

Toto ulehčuje individuálnímu účastníkovi spojit si tento hodnotový řetězec s každodenní realitou a vidět ho jako užitečný nástroj pro opisní (deskriptivní) práci – a to pokud jde o to, jako se to vykonává dnes resp. jako by se mohlo/mělo vykonat.

### **Cíle propojení, nákupní kritéria a hodnotový řetězec**

Analýza určuje konkurenční síly v podnikání a strategii zvolenou společností (vedoucí postavení pokud jde o náklady anebo diferenciaci zaměřené na masový trh anebo na trhovou niku). Naskytá se jasná potřeba zanalyzovat jednotlivé komponenty společnosti a zjistit, kde je možné získat nejvíc, když se zvýší zákazníkovo vnímání hodnoty produktů/služeb společnosti.

Použitím hodnotového řetězce možno individuálně zhodnotit aktivity ve světle všeobecných konkurenčních a strategických úvah a identifikovat takhle oblasti, které vyžadují vysokou prioritu pokud jde o úsilí a/nebo technologické investice. Porovnáním hodnotového řetězce s ustanovenými hierarchiemi cílů a nákupními kritérii – můžeme potom vytvořit jakousi matici. (viz. **obrázek 3-8**)

Nejdůležitější funkcí analýzy aktivit je nerozložit anebo neopsat aktivity společnosti jenom jako také – ale umožnit použití popisu na odkryvání problémů a možnosti, které potom možno použít jako základ na stanovení cílů, strategií a akčních plánů. Seznam problémů a možností proto představuje klíčovou techniku pro „získání esence(jádra)“ z analýzy aktivit.

		Hodnotový řetězec																					
		Logistika směrem dnu		Provoz a (výroba)			Logistika směrem ven		prodej marketing		poprodejní servis sledování		infra-struktura		správa lidských zdrojů		technologický rozvoj			nákup			
Cíle	Cíl 1	X			X			X	X		X	X			X	X		X	X	X		X	
	Cíl 2		X	X		X				X			X			X			X				X
	Cíl 3		X		X	X	X		X		X		X			X	X		X		X		X
	..																						
Nákupní kritéria	Kritérium 1			X		X			X	X		X			X					X	X		
	Kritérium 2			X	X			X		X	X		X		X			X		X	X		X
	Kritérium 3	X	X			X	X				X		X		X	X	X		X			X	X
	..																						

**Obrázek 3-8:** Cíle propojení, nákupní kritéria a hodnotový řetězec

Tímto jsme uvedli, kde musíme zrealizovat změny a kde musíme zavést nové technologie pro zvýšení konkurenceschopnosti.

### Technologické strategie

Ve všeobecnosti existuje značně široký prostor pro využití nových technologií. Toto může být relevantní pro tři hlavní typy inovací: Produkty, výrobní procesy a kontrola managementu.

Nová technologie není potřebná, jestli tato (krátkodobě anebo dlouhodobě) nezvýší ziskovost společnosti. Technologie může primárně vést k zvýšení ziskovosti:

A to efektivnějším tvorbou hodnoty společnosti a zvýšením „hodnoty“ produktů anebo služeb z pohledu zákazníka.

Mějte na paměti:

Cílem není mít nejlepší produkt na světě za nejnižší cenu, ale být lepší jako je konkurence.

## Produkt

Východiskem pro hodnocení nové technologie ve vztahu k produktu anebo službě, které nabízí společnost - jsou nákupní kritéria na trhu. Je potřebné se soustředit především na uspokojení potřeb zákazníka. Např. vývoj v oblasti výzkumu a nových technologií může vést k radikálním změnám. Elektronické zpracování dat je dobrým příkladem toho, jako vynálezy a objevy mohou zapříčinit fundamentální změny v požadavcích a přáních na trhu. Společnost se musí neustále snažit být lepší jako konkurence – pokud jde o kritéria, které vlastně určují zákazníci výběrem a být dobrá – pokud jde o ostatních.

Při hodnocení technologie pokud jde o produkty, musíme myslet na celý produkt (a službu), které zákazník kupuje. Tak dodávka produktu (čas a místo) mohou být například stejně důležitým kritériem jako vlastnosti produktu samotného. Tak např. několik společností investovalo do terminálů pro své zákazníky, aby jim takhle ulehčili objednávání, a zároveň tímto zákazníka „pevně připojí“ do systému dodavatele.

Důležité otázky jsou:

*"Může nová technologie podstatně zvýšit hodnotu našich výrobků pro zákazníka?"*

*"Může nová technologie dodávání podstatně zvýšit hodnotu našich služeb?"*

*"Jaké má konkurence plány na nové produkty anebo technologii dodávky?"*

*"Která technologie může být důležitá pro naše odvětví v nejbližších několika letech? Co se stane?"*

## Výrobní proces

Nová technologie může být v současném výrobním procesu zaměřena na:

- efektivnější nasazení zdrojů, anebo
- na zvýšení hodnoty produktu

I tu je východiskem všeobecní podnikatelská strategie společnosti. Technologie je relevantní jenom do té míry, do jaké je tato schopná zvýšit ziskovost společnosti (zlepšením její konkurenceschopnosti).

Technologie sama o sobě bude asi sotva kořenem problému. Lidské faktory - znalosti, motivace a management jsou často minimálně stejně důležité. Často je to kombinace problémových řešení – které nakonec vedou k výsledkům. Technologické opatření, které se společnost nakonec rozhodne zavést musí mít solidní základ v podnikatelském hodnocení konkurenční situace společnosti a jej strategické pozice.

## Management a řízení

Nová technologie pro řízení financí společnosti jako i mnohých dalších funkcí je věcí řízení informací. Informační technologie jsou v tomto kontextu životně důležité.

Investice do nových technologií v spojení s řídicími systémy mají téměř vždy jako základní cíl vytvořit hodnoty a společnost zefektivnit. Některé relevantní investice do technologií jsou uvedené na **Obrázku 3-9**.

Funkční jednotka	Technologický řídicí systém Technological Control System
Prodej a marketing	Zásoby a distribuce
	Řízení rozpočtu
	Informace o trhu
	Plánování prodeje a jeho sledování
	Formulování nabídek/tendrů
	Objednávání / stornování
	Podpora dealerů
Výroba	Plánování výroby
	Řízení výroby
	Řízení kvality
	Počítačově řízená výroba
	Řízení dodavatelů
Vývoj produktů	CAD
	Integrované systémy ve výrobě
	Databáze komponentů
	Databáze znalostí
Správa (administrativa)	Fakturační systém
	Účetnictví a mzdy
	Rozpočet
	Řízení nákladů
	Plánování a řízení projektů
	Automatizace kancelářských činností

**Obrázek 3-9:** Technologické investice do systémů řízení

### Implementace technologie

Po analyzování a zformulování strategie implementace technologie možno zahájit proces přepojení strategie s provozu (fungováním) společnosti. Různé společnosti se mohou v této části strategické práce vybrat také různými cestami. No ve všeobecnosti možno zkonstatovat, že v současnosti je během plánování a implementace strategie daný vyšší stupeň interaktivnosti mezi top-managementem a jinými úrovněmi organizace. Pracovní postupy proto možno považovat za interaktivní proces.

Některé výhody takového přístupu:

- Do problému zapojený personál je takhle také motivován a vidí výsledky skutečného strategického plánování.
- Znalosti a přehled o společnosti jsou využívány efektivněji. Vynoří se více relevantních problémů a dospěje se vyššímu počtu konstruktivních a realistických řešení.
- Zaměstnanci se zpravidla více starají o celkový cíl společnosti (zvýšení ziskovosti) – a také produktivita zvykne stoupat.
- Mocenské a kompetenční problémy se často v rámci takového procesu vyjasní.

Studie z celého světa ukazují, že společnosti pracující se strategickým plánováním mají jasnou výhodu v ziskovosti a společnosti, které pracují na implementaci interaktivně také dosahují z dlouhodobého hlediska lepší ziskovost. Nová strategie také může mít důsledky pro strukturu, management a podnikovou kulturu společnosti. Strukturální transformace může zahrnovat reorganizaci managementu jako i individuálních divizí. V některých situacích to znamená, že se někteří pracovníci stanou nadbytečnými anebo že se musí přeorientovat. Toto je samozřejmě obtížná a nepříjemná úloha, a to pro obě strany – ta která musí tyto změny realizovat jako i pro tu, která je těmito změnami postihnutá. Když společnost podniká radikální změny, tak je často nutné vyměnit celý vrcholový management (anebo aspoň jeho část). Některé osobné kvality manažerů se mohou ukázat jako nevhodné pro novou strategii.

Za prvé - někteří lidé jsou dokonce typický „růstoví managery“, přičemž jiní zase vynikají v „konsolidaci“ anebo v „restrukturalizaci“.

Za druhé – sociální propojení manažerů a personálu jim často velmi stěžují realizaci potřebných opatření.