



WIFI BERATUNGSDIENSTE TUB

TECHNOLOGIETRANSFER, UNTERNEHMENS- UND BRANCHENINNOVATION

Phare ettevõtluse toetusprogramm - VKE-de arendamine

Alternatiivsed ja innovatiivsed meetodid informatsiooni edastamiseks ettevõtetele

Parimate lahenduste edendamine ja teadlikkuse tõstmine sellistes küsimustes
nagu tehnoloogia, kvaliteet ja *benchmarking*

Esmaprojekt, esitajad:

WIFI Österreich Beratungsdienste
(e-post: helge.gasthuber@wko.at)

Autorid:

Helge Gasthuber (Eessõna)
Michael Seifert (e-äri)
Monika Elsik (*Benchmarking*)
Peter Wobrowsky (Uued tehnoloogiad)

Viin, 18. detsember 2000

Sisukord

Jooniste nimekiri	3
0 Eessõna	4
1 „e“ kui väljakutse äritegevuseks Euroopas	6
1.2 Sissejuhataav väide.....	6
1.2 Küsimused.....	7
1.3 Nõuded eduks	8
1.4 Teenused ja funktsioonid.....	9
1.5 Mõned näited äritegevuse kohta e-keskkonnas	11
2 Benchmarking – kas ainult mood või kasulik juhtimisvahend?	16
2.1 Sissejuhatus	16
2.1.1 <i>Benchmarking`u</i> juured	16
2.1.2 Mis on <i>benchmarking`u</i> ?	16
2.2 <i>Benchmarking`u</i> tase ja tüübid	17
2.3 Kõige tähtsamad sammud <i>benchmarking`us</i>	18
2.4 <i>Benchmarking`u</i> mitmeid aspekte ja VKE-d.....	20
2.4.1 Kas <i>benchmarking</i> on kontrollmehhanism?	20
2.4.2 Tõkked <i>benchmarking`ule</i>	20
2.4.3 Kas <i>benchmarking</i> on kohandatav VKE-dele?.....	20
2.4.4 Võtmeaspektid ettevõttes	21
2.4.5 Mida võib kasutada <i>benchmarking`u</i> objektina?	22
2.4.6 Järeldus.....	22
2.5 Tööpiirkonnad ettevõtete ühendustele <i>benchmarking`u</i> valdkonnas	22
2.6 Euroopa perspektiiv:infoühiskonna väljakutsete sidumine <i>benchmarkingu`ga</i>	23
LISA A: Tähtsad parima tegevuspraktika tuvastamise võrgustikud ja lingid	23
LISA B: Viited:	25
3 Uued tehnoloogiad firma arenguks	26
3.1 Sissejuhatus	26
3.2 Strateegia ja strateegilise juhtimine mõiste	26
3.3 Strateegiaprotsess.....	27
3.4 Äritegevuse hindamine	28
3.4.1 Välistegurite hindamine.....	29
3.4.2 Sisetegurite hindamine ettevõttes	31
3.5 Uute tehnoloogiate rakendamise protsess	33

Jooniste nimekiri

Figure 1-1: http://wko.at veebiTV võimalused	13
Figure 1-2: http://wko.at sissejuhatav lehekülg*	15
Figure 2-1/1: Parima tegevuspraktika tuvastamise tasandid	17
Figure 2-1/2: Ettevõtete tüübid või ettevõtte tasandil benchmarking	17
Figure 2-2: Diagnostiline vs protseduuriline* benchmarking	18
Figure 2-3: Parima tegevuspraktika tuvastamise rakendamine ettevõtte poolt	19
Figure 2-4: Võimalike raskuste põhjused VKE-dele* parima tegevuspraktika tuvastamise meetodite rakendamisel	21
Figure 2-5: Näited parima tegevuspraktika tuvastamise kandidaatidele*	22
Figure 3-1: Strateegiline juhtimine	27
Figure 3-2: Strateegia mudel	28
Figure 3-3: Konkurentsi viis jõudu	30
Figure 3-4: Näiteid ostukriteeriumitest	34
Figure 3-5: Toode-turg kombinatsioonide loomine	34
Figure 3-6: PMC-de* võrdlemine	35
Figure 3-7: Üldväärtuse kett*	35
Figure 3-8: Ühendavad eesmärgid, ostukriteerium ja väärtuste ahel*	36
Figure 3-9: Tehnoloogia investering kontrollsüsteemidesse	38

0 Eessõna

Kasuliku informatsiooni andmine ja erianalüüside tegemine on osa mistahes ettevõtte igapäevatööst olenemata sellest, kas antud ettevõtte on suur, väike või keskmine. Keskendudes “globaliseerumisele”, mida tänapäeval iseloomustatakse kui püsivat toodete elutsükli vähendamise tekitajat ja ettevõtete rentaabluse vähendajat, peab informatsiooniga varustus olema nii paindlik ja aktuaalne kui võimalik.

Klientide käitumise muutmisel ja sellest tulenevalt konkurentsi tõstmisel on märkimisväärne mõju korporatsiooni strateegiatele ja see mõjutab üha enam igapäevast äritegevust. Sellised märksõnad nagu “kliendisuhete juhtimine”, “e-äri”, “uus majandus” on saamas määravateks teguriteks tänases ja homses äritegevuses.

Järgnevad teemad on välja valitud demonstreerimaks antud situatsiooni väljakutseid, millega üks ettevõtte vastamisi seisab.

Teema #1: e-äri väljakutse

Et olla edukas “uue majanduse” turul, sõltub üks ettevõtte üha enam “õigest” infovahetusest. Rohkem kui vana majanduse puhul on ettevõtte jaoks oluline olla kohal avalikus ruumis ja ka meedias, et luua ja kindlustada oma imago kaasaegse ja usaldusväärse ettevõttena. Näiteks, et kompenseerida puuduv isiklik kontakt Internetis, muutuvad nii üldtuntus kui ettevõtte positiivne imago oluliseks edukriteeriumiks. Lisaks klassikalisele “valikule”, peab edukas korporatsiooni strateegia arvestama Interneti ja uue meedia poolt pakutavaid vahendeid.

Teema #2: parimate lahendustega võrdlemise väljakutse

Teistelt õppimine on üks peamine samm olemaks edukas ettevõtte ja kui organisatsioon tahab ellu jääda pidevalt muutuvates oludes, peab ta pidevalt omandama uusi võimeid ja arendama uusi ideid olemaks suuteline vastama antud väljakutsetele. Kuid nagu muutus ja parendus on otseselt seotud õppimisega, siis tuleb arvestada ka õppimist teiselt organisatsioonilt, kes on juba leidnud parema lahenduse antud probleemile.

Ettevõtte kasutab võimalust võrrelda oma probleemi lahendust teisest allikast pärit parema lahendusega ja sedasi tehes on ta isegi võimeline antud lahendust paremaks muutma. Mõistet ja meetodit, mis annavad võimaluse ja meetodi õppida koos teistega ja teistelt nimetatakse *benchmarking`uks* (*benchmarking* – enda võrdlemine oma konkurentidega, parima tegevuspraktika tuvastamine, otseste konkurentide heade ja halvemate külgede põhjalik analüüs- *tõlkija märkus*). *Benchmarking* on järelikult ka informatsiooni kogumise ja töötlemise meetod leidmaks parimaid lahendusi ja see ei piirne konkurentsialase informatsiooniga vaid püüdleb innovatsiooni poole, mis on suunatud väljapoole ettevõtte piire või isegi tööstussektori piire.

Teema #3: uute tehnoloogiate juhtimise väljakutse

Üks tähtsamaid otsuseid, mida ettevõtte peab langetama, on see, milliseid tooteid ta tulevikus pakub. Kuigi ettevõtetes pole tihti selgust selle kohta, kuidas valida uusi tooteid, peavad nad samuti otsustama, kas uute toodete puhul on vajalik välja töötada või sammu pidada uue tehnoloogiaga. Tehnoloogia juhtimine on seetõttu valdkond, mis on viimastel aastatel tekitanud kasvavat huvi ja tänapäeval on see osutunud üheks tähtsaimaks juhtimisülesandeks.

Kui uut tehnoloogiat defineeritakse kui kombinatsiooni tehnikast ja inimeste oskusest neid kasutada, siis tehniline muutus toob peaaegu alati endaga kaasa organisatsioonilisi muutusi. Ebaõnnestunud uute tehnoloogiate kohta on palju näiteid (ka infotehnoloogia valdkonnas), mis on tingitud sellest, et vajalikke organisatsioonilisi muutusi ei rakendatud. Uute tehnoloogiate juurutamine peab seetõttu olema osa ettevõtte strateegilisest

planeerimisprotsessist ja sellele peab samuti järgnema nii otsene kui kaudne süstemaatiline tagajärgede läbivaatus.

Vastavalt ülalloodud väljakutsetele, arutatakse järgnevates peatükkides kolme alternatiivset ja innovatiivset meetodit ettevõtetele informatsiooni edastamise kohta:

- Kuidas saab ettevõtte kasutada ressursse ja vahendeid, mida pakub kiirelt arenev e äri?
- Kuidas saavad ettevõtted teineteiselt õppida parimate lahenduste võrdlemise teel?
- Kuidas saavad ettevõtted planeerida ja juurutada uusi tehnoloogiaid?

Adekvaatne teadmiste juhtimine on saamas võtmeteguriks tuleviku edukas äritegevuses Euroopas.

1 „e“ kui väljakutse äritegevuseks Euroopas

1.2 Sissejuhatav väide

Mario Andretti: "Kui Te arvate, et kõik on kontrolli all, siis Te liigute liiga aeglaselt!"

Mistahes poliitika (sise-või välispoliitika) kujundamise tasandil on poliitikud jõudnud arusaamisele, et nad peavad kiirest tegutsema, et sammu pidada infoühiskonna kiire arenguga.

Euroopa Nõukogus Lissabonis, 2000. a märtsis, õppisid Euroopa liidrid, et infoühiskond peab olema nende majandus- ja sotsiaalpoliitika arengu keskmeks 21. sajandil.

E-ühiskond ja E-äri sunnivad neid maha jätma vanad ärimudelid. On oluline tuua need arengud esile ka Euroopa Ühenduse liikmesriikide poliitikas.

Hoolimata kõikidest kahtlustest, mis on hiljuti üleskerkinud, on juhtivad ärimedhed ülesnäidanud vaikset usaldust Euroopa e-äri ja selle tuleviku suhtes, seoses hiljutise vastutavate töötajate seas *Anderson Consultingu* poolt läbiviidud uuringuga (*Anderson Consultingu* poolt tehtud uuring http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html)

Tulemas on mõned uued radikaalsed äritegemise meetodid, nt selliste ettevõtete ühendamine, kes enne olid konkurendid. See on fakt, mis oleks olnud mõeldamatu kõigest aasta või paar tagasi. Tegu on lihtsalt kiirete muutustega e-kaubanduse keskkonnas.

Fakt on see, et suur arv Euroopa ettevõtteid – igas suuruses ja igat tüüpi – kasutavad praegu e-kaubandust oma igapäevases tegevuses. Ja selle kasutamine on muutunud järjest keerukamaks. Mõned ettevõtted käsitlevad praegu e-kaubandust kui lihtsalt IT küsimust.

Fakt on see, et üha suurenev arv ettevõtteid ei pea e-kaubandust üldse eraldi teemaks vaid selle asemel vaatavad seda kui võtmetegurit kõikide oma tegevuste puhul. Sellistele ettevõtetele, ei ole tegu niivõrd e-äriga kui võrd "e" siseäri.

Anderson Consulting on loonud dotcom-firmade käivituskeskuste võrgustiku üle maailma, et pakkuda abi võrgu loomisel. Paljud teised ettevõtted on vastamisi sarnaste muutustega. Kuid samal ajal kui Euroopa e-kaubandusel läheb hästi, oleks vale eeldada, et murrangu poolt tekitatud lõhe ei ole mõju avaldanud. On saadud mõned olulised õppetunnid.

Ootused "uue majanduse" võimaluste ja ohtude kohta on praegu palju reaalsemad kuigi tunnistatakse, et vanad äridistsipliinid ikka veel peavad paika. Rõhk juhtimise ekspertiisile ja kulude taseme jälgimisele, koos keskendumisega innovatsioonile ja kiirusele, on tõusnud ja huvitav on tõdeda, et dotcom-firmad kasutavad praegu laialdaselt kulude ja tulude analüüsi hindamiseks oma e-kaubanduse algatusi.

Mõnedes rohkem arenenud Euroopa e-majandustes, leidsime me suuresti tõusnud e-kaubandustegevuse, mis ole kombineeritud jäiga või isegi vähenenud optimismiga sellise tegevuse edu suhtes. Selline ilmne paradoks tegelikult lubab eeldada, et paljudel juhtivtöötajatel on praegu palju keerulisem arusaam e-kaubandusest.

Tõepoolest, praegu, kus ebausk on vaibunud, näevad nad, et samal ajal kui e-kaubandus annab suurepäraseid uusi äri võimalusi, on konkurentsi tempo nii suur, et on raske teha midagi rohkemat kui pidada sammu.

Tihti eeldatakse, et Põhja-Ameerika on ikka veel juhtpositsioonil ja tõepoolest käesolev *Anderson-Consulting* uuring demonstreerib, et teatud põhiküsimustes e-äri juurutamisel, longib Euroopa Ameerika sabas. Kuid Euroopal on teatud eelised kui asi puudutab konkureerimist uues majanduses ja mitte ainult võimaluste osas, mida pakub mobiiläri, kus paistab, et juhtotsad on kindlalt Ameerikalt üle võetud. On samuti täheldatud viiteid sellele, et Euroopa äridel on tihti vajalik kultuuri tunnetus ja arusaam sellest keerukusest, mida nõuab rahvusvahelistel e-kaubanduse turgudel konkureerimine.

On kindel seisukoht, et me ei ole kunagi suutelised kontrollima ja juhtima kiirete muutuste protsessi, mis on tulemas Interneti ja infoühiskonna tõttu. "Infoühiskond" on seetõttu abstraktne idee, samal ajal kui Internet on reaalsus EÜ-s. Teie, olles koolitaja ja/või konsultant peate tõstma teadlikust oma maades sellest ühiskonnast ja selle kasulikkusest.

Olemasolevate ja tulevaste tehnoloogiate ja ideede tõttu, on viis, kuidas me tulevikus suhtleme tegelikult kõige tähtsam protsess. See on väga keeruline süsteem väljaspool üksikindiviidide kontrolli, kuid poliitiliseks ülesandeks on vähendada keerukust ja luua nägemusi.

Ka Teie võite mõjutada seda arengut ärimaailmas. See on nagu suur organism, erinevad huvigrupid sihivad erinevaid eesmärke. Kuid Te peate meeles pidama – mäng on alati sama, kvaliteedi tõstmine, efektiivsus, aktsiate tagamine, usaldusväärsus ja intressimäärad, võib-olla uued loodud töökohad.

Enamik VKE-sid ei hinda infotehnoloogiate eeliseid ja veelgi vähem infoühiskonna eeliseid. Me ei tohi raisata saadud teadmisi ega potentsiaali. Me peame õpetama oma kliente, kuidas kasutada parimaid ja tugevamaid vahendeid konkurentsiga võitlemiseks. Tänapäeval IT ja Internet on tugevamad ja parimad vahendid. Me peame aktsepteerima dramaatilisi muutusi oma klientide maailmas. Seega on meie jaoks olemas ainult üks suund - otse edasi.

IT ja Internet pakuvad palju meeltega tajumatut muutuvast keskkonnas. Eesmärk on muuta organisatsioone põhjalikult palju suurema tootlikkuse ja kahjuks suurenenud töötuse suunas (vähemalt riikliku bürokraatia osas).

Igatahes hästi tasakaalustatud vanuseline struktuur organisatsioonides on tähtsam kui kunagi varem. Tuleb üle võtta teadmised, kultuur, terviklikkus ja korporatsiooni identiteet.

Ülemaailmsete tehingute võimalust on raske reguleerida (maksustamine, koormatiste ümbersuunamine). Rahast endast on saanud elektrooniline informatsioon. Seda võib saata kuhu iganes Te tahate. Seetõttu ei peeta raha enam omandiks.

Interneti, Intraneti ja Ekstraneti ja kõikide nende vahendite kasutamine spektri väikse osana ei ole väga laialt levinud. Sotsiaalsetesse ja kultuurilistesse mõjudesse ei ole selgust toodud. Selles olukorras on otsustajad vastamisi probleemiga, et nad võtavad vastu otsuseid millegi kohta, millest nad isegi midagi ei tea.

1.2 Küsimused

Internet ja IT on samal ajal küllalt tugev muutmaks ettevõtteid, töökohti ja organisatsioone, isegi valitsus on sunnitud muutuma. Virtuaalsed organisatsioonid pakuvad uusi võimalusi äritegevuses ja töökohtadeks. Töötajad saavad ise osaks juhtimisprotsessist.

Küsi endalt järgnevaid küsimusi ja mõtle vastuste üle järele:

- *Kas e-kaubandus moodustab olulise osa sinu äri-ja finantstehingutest praegu ja tulevikus?*

- Kas e-kaubandus annab mehhanismi võtmeküsimuste ja väljakutsetega toimetulekuks?
- Kas e-kaubandus annab suure eelise konkurentsisis?
- Kas Te arvate, et e-kaubandus tekitab tõsist konkurentsiohtu?
- Kas Te nõustute sellega, et kolme aasta pärast sunnib e-kaubandus uuesti leiutama Teie äri?
- Kas Te nõustute sellega, et olete püüdnemas e-kaubanduse poole pakkumaks uusi teenuseid oma olemasolevale püsiklientuurile?
- Kas Te nõustute sellega, et e-kaubandus võimaldab teil saavutada paremat arusaamist klientide soovidest ja harjumustest aidates Teid ette aimata klientide vajadusi?
- Kas te nõustute sellega, et e-kaubandus toob radikaalseid muutusi seoses hulgiladudega Teie majandusharus?
- Millist mõju edule on Teie e-kaubanduse algatused avaldanud muutustele reageerimise kiiruse osas seoses tarbijanõudlusega?

Igatahes, pead sa alati võitlema järgneva viie surmapatu vastu:

- paremate päevade ootamine;
- järgmise generatsiooni ootamine;
- ükskõik kuidas;
- keda iganes;
- muretult.

1.3 Nõuded eduks

- uued keskkonnad;
- turu liberaliseerimine;
- rohkem ja paremad veebisaidid;
- Internet on õitsev turg;
- juriidilised tegevused.

Seetõttu peate Te inimeste kvalifikatsiooni tõstma. On vajalik luua haridusjärgne koolituskäitumine. Interneti ja IT kerge juurdepääsetavuse tõttu töökohtadele maailmamastaabis on üha raskem garanteerida kohalikke töökohti ja heaolu.

Igahel on juurdepääs informatsioonile mistahes kohast. Siinkohal on asjakohane küsida, kas Internet ja IT loovad juurde uusi töökohti, sest keegi ei tea seda. Sellele ei ole kindlat vastust. Antud protsess sarnaneb katseeksituse meetodile. Kaugtöö keskkonna loomisel on suur mõju teatud majandusharudele (nt jaekaubandusele, tehnilistele teenustele). Seetõttu peame andma klientidele vahendeid protsessi ümberdefineerimiseks, näidates parimaid tehnoloogiaid ja kombineerides kultuuri, protsessi ja IT.

Konsultandina ja (või) koolitajana peate looma ühised teadmised vastamaks tuleviku nõuetele. Organisatsioonide õpetamine ja terve elu kestev õppimine ei ole paljas sõnakõlks. On olemas koht 40ne aastastele ja vanematele töötajatele. Teil peab olema unistus kogemustega ja tulevikku suunatud mõtlemisega konsultandist ja (või) koolitajatest, kellel on võime edastada oma nägemusi ja kasutada parimaid lahendusi. Esimene ja kõige tähtsam samm mistahes e-äri projektis on leida õiged konsultandid ja koolitajad. Siis peate neile kõike seda õpetama, mida Te tahate, et nad teaksid.

1.4 Teenused ja funktsioonid

Eksisteerib kolm selgelt piiritletud huvigrupi:

- VKE-d ise
- Konsultandid / koolitajad
- Huvigrupid nagu UEAPME (Euroopa Väikeettevõtete Organisatsioonide Liit) ja valitsused

Nagu ülal mainitud, peate Te neid kõiki toetama Interneti ja IT juurutamisel neile tähtsates valdkondades (protsess, suurus, väärtusahel ...). Teie tööks on teadlikkuse loomine ja konsultatsiooni andmise teel toetamine.

Te peate pakkuma kvaliteetset teenust sellisel viisil, et "kliendi taju ületaks alati kliendi ootusi"!

Tähtis on olla teadlik kahest dimensioonist:

esimene

- keskendumine kliendile;
- orienteeritus protsessile (tagasi kliendilt tarnijale);
- töömeetod ja korraldus (protsessi mõistmine);
- informatsioon ja IT tehnoloogia;
- tegevusnäitajad,

teine

- keskendumine meediakanalitele (eneseteadlikkus);
- kuju ja raamid (valmista ette, arenda ja projekteeri teenuseid);
- muuda ja teisenda (juuruta ja võta tarvitusele e-äri protsessid oma organisatsioonis).

Mõlemad dimensioonid vajavad tasakaalustatud tähelepanu. Täites teise dimensiooni aspekte, pea meeles esimese dimensiooni kõiki aspekte.

Te peate samuti mõistma vaimsete mudelite rolli igapäevaelus:

- arusaamine vs tegemine (hariduse probleem)
- millegi automaatselt tegemine (mu sõber "ootaja")
- millegi uue õppimine (küpsetamise vaimne mudel)

On veel paar tähtsamat asjaolu, millega peate arvestama:

- äri ajamine kasutades Interneti /IT on mõningatel juhtudel palju kiirem;
- kiirenda samuti protsessi;
- kas Teile meeldib või mitte, valikuvõimalust pole;
- konkurents kasvab;
- luuakse teadmistel põhinevad õppeorganisatsioonid; ära alahinda ettevõtte teadmisi, see on varandus;
- uusi oskusi (inimkapitali) tuleb treenida;

- Internet/ IT toob kaasa dramaatilised muudatused sotsiaal- ja firmakultuuris (parimad lahendused);
- Internetil on suur mõju ühiskonnale ja ta sisaldab endas võimalust parandada elukvaliteeti.

Informatsiooni kogumise protsessi võiks jagada järgnevatesse osadesse:

- õigete küsimuste küsimine;
- informatsiooni kogumine;
- informatsiooni säilitamine, taastamine ja analüüs;
- informatsiooni levitamine ;
- informatsiooni kaitsmine;
- andmemudeli moodustamine, ajakohastamine ja loomine on tähtis.

Ühine juurdepääs informatsioonile pakub:

- informatsiooni edastamise efektiivsust ilma, et selleks oleks vaja rakendada rohkem inimesi;
- privatiseeritud ametiasutust (agentuuri)

Informatsiooni käsitlemise viisid :

- ametlike dokumentide üldise kättesaadavuse seadus;
- andmeseadus;
- riigisaladuse seadus;
- registriseadus.

Defineeri:

- mida reguleerib valitsus;
- informatsioon, mis sisaldab kõiki objekte;
- ainulaadsed tuvastamissüsteemid;
- oma kvaliteedi deklaratsioon;
- informatsioon üldiseks juurdepääsuks

Inimestel on ametiasutustelt vaja mistahes informatsiooni mistahes ajal ja kõik, mis pole saladus on avalik, nt rahva arv, firmad/organisatsioonid, sõidukid, kinnisvara, jne.

Info levitamise kanalid peavad olema turvalised ja võiksid olla järgnevad:

- otse ametiasutuselt e-maili teel;
- läbi online või uudistevärava teenuste, mille puhul on vaja informatsiooni levitaja ja ametiasutuse vaheline kokkulepe, online firmade poolt hallatavat andmebaasi või arvutist arvutisse ühendust/uudistevärvaid;
- online või faili teisaldamine.

Meie tuleviku kultuur saab olema "pideva nõudluse ühiskond". Me peame hakkama mõtlema sõnades ja tegudes. Teie põhivaradeks saavad olema tootmistegurid: raha, tööjõud, piirkond, andmed ja piiramatult infotehnoloogia.

Suures osas tähendab see mõtlemist "kanali informatsiooni kontrollile".

- Mis on selle idee;
- Milline on lähenemine;
- Millised on peaesmärgid ja võtmeküsimused.

Et saada aktsepteeritavat süsteemi, peab mistahes veebiühendus olema

- Lihtne;
- mitte mahukas;
- mitte aega raiskav;
- automatiseeritud ja terviklik;
- avatud teistele avaldamisprotseduuridele.

Protsess, mis annab võimalusi e-äriks, jaguneb etappidesse :

- ideekavand;
- esialgne kavand;
- kriitiline kavand;
- juurutamine;
- tegevusprotsess.

1.5 Mõned näited äritegevuse kohta e-keskkonnas

Need näited on võetud *Andersen Consultingu* poolt teostatud uuringust. (http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html) lisatud URL ja näitajad.

Vahetuskaubandus

Vahetuskaubandus võimaldab tööstusharule toodete kiirturgu. Eesmärk on viia kokku ostjad ja müüjad ja seeläbi luua turge. Tavaliselt on tööstus vertikaalne, nad toetuvad likviidsusele tehingute mahu osas tarbekaupade lähiturgudel. Hinnad on tihti madalad ja toetutakse suuremale efektiivsuse mõjuvõimule kui mistahes muu traditsiooniline turustusahela puhul. Müüjad maksavad tihti tehingutasu, sõltuvalt müügitehingu väärtusest.

On vaja kriitilist ostjate ja müüjate hulka, kes turul valitseksid ja ilmselt on esimesed turuliidrid eelisseisundis. Varajane vahetuskaubanduse kiire kasv võib viia ja on viinud paljudel juhtudel liitumiseni, tingituna majanduslikust mastaabisäästust.

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

<http://www.letsbyit.com>

Tehingu agent

Tehingu vahendajad viivad samuti kokku ostjad ja müüjad, kuid teevad seda kaudselt. Nad võtavad klientidelt ostu- ja müügitellimusi ja siis sõlmivad tehingud enda nimel, kasutades abinõuna läbirääkimiste mõju ja

kaubamahte oma ühendavas rollis. Agent võtab ostjalt ja/või müüjalt tehingutasu. Seda võib rakendada paljude tööstusharude tüüpide suhtes. Tarbekaupade turgudel toetuvad mudelid madalamatele hindadele, et soodustada suuremaid kaubamahte, korvamaks üldkulusid võrreldes kõrgväärtusega turgudega, kus madalam hinnatundlikkus võimaldab kvaliteedi vastavust ja kõrgemaid tehingutasusid ja marginaale.

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

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

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

<http://www.jobpilot.at>

Äritegevuse ühendused

Need ühendused on tavaliselt loodud vertikaalsetele turgudele. Nad annavad igakülgset informatsiooni tootmisharu/majandussektori kohta, mis ulatub asjakohastest uudistest tarnijale kuni tootekataloogideni ja lisavad väärtust võimaldades suuremat dialoogi tööstusharude vahel ja isegi informatsioonivahetust.

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

<http://wko.at>

Turu loomine

Kasuta köitvat sisu ja teenuseid, tõmbamaks auditoriumi tähelepanu, et muuta see tähelepanu läbi reklaami ja (või) äritehingute tuludeks.

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

Otsinguagendid

Otsinguagendid leiavad raskesti kättesaadava informatsiooni või abistavad ostjaid hindade võrdlemisel vastavalt sellistele kriteeriumitele nagu hind, teenuste tase, jne. Neil võib olla terve rida erinevaid tasumehhanisme alates reklaamituludest kuni viidete põhjal tehtud müügit väikse protsendi võtmiseni.

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

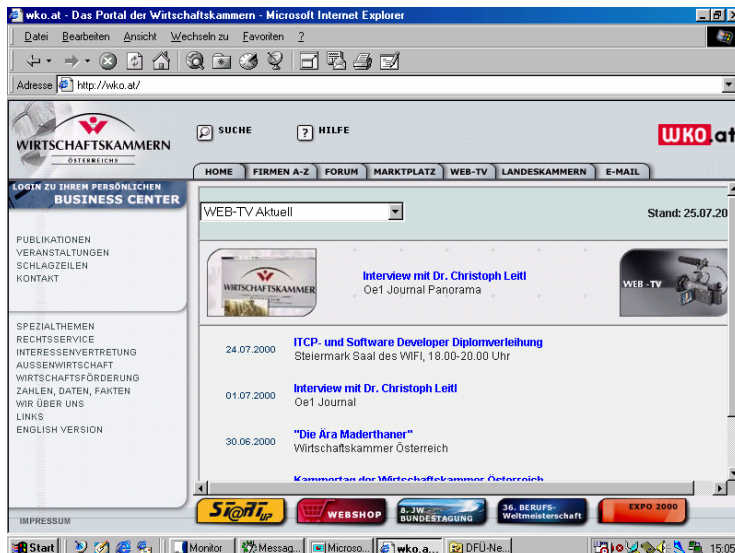
<http://www.otb.at>

<http://www.yellowmap.at>

Reklaamimine

Reklaami sisu ja teenused edastatakse tavaliselt tasuta (kuid seda vastavalt tellimusele) vastutasuks reklaamisõnumite eest, tavaliselt bannerreklaamide teel. Majanduse seisukohalt on tähtis suur kaubamaht lausturustusepuhul või spetsiifiline sihtmaht spetsiaalse auditoriumi puhul. Edastaja võtab reklaamijatelt bannerreklaamide eest tasu, mis võib olla ainukeseks tuluallikaks. Lisandväärtusega eriartiklid püüdleval suuremate kaubamahtude poole, k.a e-maili teenused ja isikupäraseks tehtud infoteenused.

<http://www.webfreetv.at>



Joonis 1-1: [Http://wko.at](http://wko.at) veebi TV võimalused

Tasuta

Tasuta mudel on tavaliselt läbi põimunud stimuleeriva mudeliga ja selle võib asetada reklaamimudeli tippu. Antud mudel toetub suurele külastatavuse arvule ja (või) tehingutest saadud tulule. Seda võib samuti kasutada informatsiooni kogumiseks nagu infovahendaja mudeli puhul. Kui reklaam on ainukeseks tuluallikaks, siis sõltub püsijäämine mahust.

<http://www.hotmail.at>

<http://www.gmx.at>

<http://www.websms.at>

Tasuta reklaamimiseks

Antud mudel pakub tooteid ja teenuseid lõpptarbijale tasuta, kuid nõuab neilt reklaami vaatamist ja võib isegi maksta lõpptarbijale, et ta vaataks reklaami.

<http://www.alladvantage.com>

Tellimine

See on "maksa juurdepääsu eest" mudel. Edu sõltub suure väärtusega sisust, mis on tavaliselt eksklusiivne ja mida pidevalt ajakohastatakse. See mudel on erinev traditsioonilisest Interneti eetosest ja ta peab ületama olulised takistused. Muutes osa sisust tasuta kättesaadavaks, aidatakse kaasa mahu suurendamisele ja nii võib meelitada ligi külastajaid ja tekitada reklaamitulu, mis täiendaks tellimistulusid.

<http://www.economist.com>

<http://www.derstandard.at>

Individaaltellimuse järgi valmistatud toode massidele

See pakub "tee seda omamoodi" valikuid soodsaima hinnaga, mugavat ostutehingut ja kiiret kättetoimetamist, vallutamaks kaubaturgu. Et panna asi käima, paiska vara välja, suurenda kaubavarusid ja muuda kogu protsess vahetumaks.

<http://www.amazon.at>

Mikromaksed

See võib olla kas jooksvalt finantseeritav või arvestil töötav kasutus. Mikromakseid võetakse vastavalt kasutusele. Need maksed on piisavalt väiksed, et oleksid kasutajatele tõkestavalt kõrged ja ikkagi kogusid kaupmeestele ahvatlevat tulu läbi mahu. See on ainult õigustatud siis kui tehingukulud on tühised; mis tänini veel kaupmeeste puhul ei kehti, kuid mis on võimalik kui makselahenduste pakkujate arv suureneb, kes ühendavad tehingud nii, et tehingute töötlemiskulud on majanduslikult tasuvad.

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

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

Registreerimine

Need on sisul põhinevad saidid, mille vaatamine on tasuta, kuid mis nõuab küllastajatelt registreerumist. Demograafilisel informatsioonil ja võimalik, et ka seansi jälgimise andmetel on suur mõju kauplejatele.

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

Usaldusvahendajad

Esile on kerkimas uus usaldusvahendajate roll, sest traditsioonilised vahendajad tõrjutakse kõrvale innovatiivsete uute konkurentide poolt seoses uute väärtuste ettepanekutega. Nt postkontoritel on hea maine kirjade ja pakkide usaldusvahendajana. E-kaubanduse saabudes on mõned postkontorid hakanud ümber sõnastama oma rolli e-majanduses kasutades ära oma suurepärasest teenuste ulatuspiirkonda, ligipääsu ja jaotusvõrku, rääkimata kaubamargi tuntuusest, et pakkuda uusi tooteid traditsioonilistele klientidele, dotcom-firmadele, VKE-dele ja teistele. Need hõlmavad: sertifitseerimist, registreerimist ja identsuse tõestamist, elektronposti aadressi, postkasti ja meilide filtreerimist, turvalisi elektronsõnumeid, finantsteenuseid, e-oste, tellimuste juhtimist, maksmist, tamimist, ladustamist ja turvalisi linke valitsusteenistustega.

<http://www.ksv.at>

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

Infovahendajad

Infovahendajad võivad tegutseda kui kasuliku informatsiooni kogujad või pakkujad. Informatsiooni andmine, ka saitide võrdlused ja toodete ja teenuste võrdlused tagavad lojaalsed küllastajad vastavalt informatsiooni väärtusele. Asja teine külg on see, et tarbijakäitumise andmebaasid on väga väärtuslikud ja neid võib müüa teistele ettevõtetele. Detailseid surfamise harjumusi ja ostueeliseid võib saada klientidelt vastutasuks stimuleerivate tasuta pakkumuste eest.

<http://www.updatekmu.at>

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

<http://wko.at>

Ekspert

Need saidid pakuvad ekspertiisi mitmetel teemadel. Tavaliselt "küsimuse ja vastuse" vaheline ühendus võimaldab inimestel saada eksperdiabi seoses oma infovajadusega. Seda võib teha tunnustatud ekspertide kaudu antud valdkonnas või ühise koosoleku käigus saadud informatsiooni kaudu.

<http://www.askanexpert.com>

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

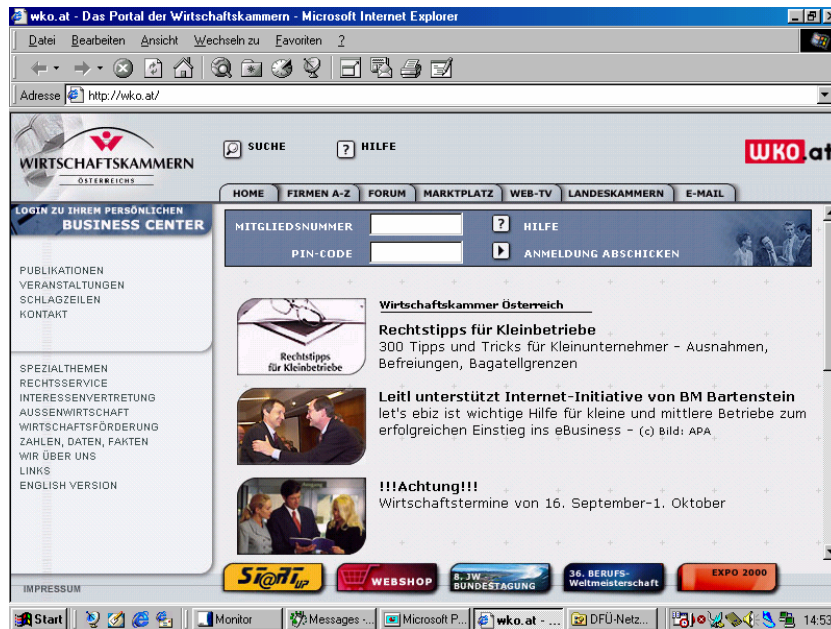
<http://www.businesswissen.de>

<http://wko.at>

Soovitusmootor

Soovitusmootorid võimaldavad kasutajatel arvamusi jagada kaupade ja teenuste kvaliteedi kohta. Nad võivad laiendada seda kommentaaridega või isegi müüjate või ostjate järjestamisega, kellega nad on koostööd teinud.

<http://www.inforocket.com>



Joonis 1-2: <http://wko.at> sissehataav lehekülg.

2 **Benchmarking** – kas ainult mood või kasulik juhtimisvahend?

2.1 Sissejuhatus

2.1.1 Benchmarking`u juured

Viimastel aastatel on *benchmarking* olnud kõige enam kõlapinda leidnud termin ärielus. See on teema, mida tihti kasutavad ärikonsultandid ja majandusekspertid, kuid seoses VKE-dega, tundub *benchmarking* mõnikord olevat "mõistatus" - see on midagi, mis võib olla kasulik tippfirmadele. Tagajärg on see, et nendel väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel on oht jääda ilma kõikidest *benchmarking`u* protsessi eelistest.

Kust pärineb mõiste "*benchmarking*"? "*Benchmarking*" on vana maamõõtmise termin, mida esmakordselt kasutasid roomlased. Seda terminit kasutati vaiade mahapanemisel ja vahemaade ja nurkade mõõtmisel. Sellest ajast on see omandanud laiemat tähendust.

Benchmarking on praegu juhtimisvahendiks, mis on laialt levinud Ameerika Ühendriikides. *Benchmarking`u* kui juhtimisvahendi üle enam ei diskuteerita vaid seda juba kasutatakse standardvahendina. Isegi Frederick Taylori poolt 19. sajandi teisel poolel tehtud töö organiseerimise teaduslike meetodite uurimist võib vaadelda kui varajast *benchmarking`u* kontseptsiooni kasutamist.

Kui *benchmarking`u* kontseptsioon välja töötati, siis kasutati seda algselt tööstuskeskkonnas, mis oli tähtis ettevõtte tasandil. Kuid sellest ajast alates on teised organisatsioonid nagu valitsus, haiglad ja ülikoolid avastanud *benchmarking`u* eeliseid parandamiseks oma tööprotsesse ja süsteeme.

2.1.2 Mis asi on *benchmarking*?

Benchmarking`ut on defineeritud kui "pidevat, süstemaatilist protsessi võrdlemaks organisatsioonide, funktsioonide või protsesside tulemuslikkust "maailma parimaga", mille eesmärgiks pole ainult maailmatasemele vastamine, vaid selle ületamine". (DG III, 1996). Teiste sõnadega on *benchmarking* vahend tulemuslikkuse parandamiseks õppides parimatest lahendustest ja mõistes protsesse, mille kaudu neid saavutatakse.

Benchmarking võimaldab analüüsida ja parandada põhilisi äriprotsesse, vähendada kahjumit, parandada tulemuslikkust, kasumlikkust ja turuosa. *Benchmarking* võimaldab langetada otsuseid tuginedes faktidele, mitte intuitsioonile. On välja töötatud kaasaegsed *benchmarking`u* vahendid, mis pakuvad nähtavaid tulemusi. Firma võib praegu näha, kus on tema koht võrreldes riiklike, harukondlike või Euroopa firmadega.

Võtmesõnad *benchmarking`u* puhul on: võrdlemine, õppimine, ülekanne ja parandamine.

Näpunäide paremaks mõistmiseks: *benchmark* on mõõdik, võtmenäitaja, mis on parima tegevuspraktika tuvastamise osa. "*Benchmarking*" on protsess, mille eesmärk on tulemuslikkuse parandamine teistelt õppimise teel.

2.2 Benchmarking`u tase ja tüübid

Kirjanduses leiab palju erinevaid mõisteid *benchmarking`u* kohta ja samuti palju *benchmarking`u* tüüpide kriteeriumeid. Parimaks mõistmiseks tutvustame me kahte tähtsamat seletust *benchmarking`u* kohta (vt **jooniseid 2-1/1 2-1/2**).

Raambenchmarking (framework benchmarking)	Sektoraalne <i>benchmarking</i>	Firma või ettevõtte tasandil <i>benchmarking</i>
--	------------------------------------	--

Joonis 2-1/1: *benchmarking`u* tasemed

Raambenchmarking: *raambenchmarking`u* tingimused rakenduvad nende võtmetegurite suhtes, mis mõjutavad regioonide atraktiivsust kui kohad, kus alustada ja ajada äri – mis omakorda mõjutavad ärikeskkonda, milles firmad peavad tegutsema. Oluline on õigus- ja majandusraamistik. Mõningate nende elementide suhtes võib tuvastada parima tegevuspraktika siseriiklikul, rahvusvahelisel, regionaalset tasandil nagu nt kulud (tööjõukulud, rahastamiskulud) või tööalane kvalifikatsioon ja halduse infrastruktuur, nende seas haridussüsteemid. Tüüpiliseks allikaks võiks olla Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon (OECD).

Sektoraalset *benchmarking`ut* võib vaadelda kui loomulikku firma *benchmarking`u* laienemist sel viisil, et paljusid printsiipe saab rakendada nende ettevõtete grupi suhtes, kes moodustavad tööstusharu (sektori) ja kellele sarnased parimate juhtimislahenduste tüübid on olulised seoses konkurentsivõimega. Sellekohane näide oleks uuring auto-, elektroonika -ja terasetööstuse tulemuslikkuse kohta. Need uuringud on tavaliselt rahvusvahelised ja laiaulatuslikud, mis keskenduvad konkreetsetele huvivaldkondadele antud sektoris.

Firma tasandil *benchmarking* on eelkõige juhtimismehhanism, mis on suunatud pidevale protsesside parandamisele firmades. Et määratleda parandatavaid protsesse, tuvastada parim lahendus (mõnikord ülemaailmselt aga tavaliselt parim omas kategoorias) nende protsesside puhul, hinnata lünki oma tulemuslikkuses võrreldes parimate lahendustega ja mõista selle situatsiooni põhjuseid. Sellele peab loomulikult järgnema parimate lahenduste ülevõtmine ja rakendamine. Need on sammud, mis peaksid võimaldama firmal tõsta tulemuslikkust ja parandada konkurentsivõimet.

Sisemine <i>benchmarking</i>	Välimine (konkurendile- orienteeritud) <i>benchmarking</i>	Funktsionaalne <i>benchmarking</i>
---------------------------------	---	---------------------------------------

Joonis 2-1/2: Firma tüübid või ettevõtte tasandil *benchmarking*

Seoses firma tasandil *benchmarking`uga* võib rakendada kolme põhilist strateegia tüüpi: iseäranis suuremate firmade puhul (korporatsiooni grupid) võib **sisemise *benchmarking`u*** kaudu saavutada häid tulemusi analüüsides aega, tootlikkust, ja kvaliteeti ettevõttesiseste võrdluste ja õppimise teel.

Välimist ja konkurendile orienteeritud *benchmarking`ut* iseloomustab välimiste mõõdikute ja protsesside võrdlemine *benchmarking`u* partneriga tööstuse, tööstusharu ja sektori sees, kes on samal ajal turul konkurendiks. See tähendab muidugi üksteise suhtes usalduse ja austuse olemasolu - tähtis kriteerium, mis on oluline edukaks *benchmarking`u* projektiks.

Funktsionaalne benchmarking: kuid kõige uuem aspekt selles meetodis ei piirne konkurentsil põhineva informatsiooniga. Taotletakse innovatsiooni vaadates väljapoole oma tööstusharu piire. Parima lahenduse äriprotsessidele võib leida väljapoolt tööstussektorit, kus firma tegutseb. Tihti pole vajalik ega soovitatav piirata *benchmarking`u* teostamist konkureerivate firmadega.

2.3 Kõige tähtsamad sammud *benchmarking`us*

Ettevõtte tasandil, on *benchmarking* juhtimismehhanism, mis toetab juhtimisstrateegiaid. Peamine eesmärk on konkurentsivõime parandamine läbi parima lahenduse tuvastamise ja vastuvõtmise protsessi, organisatsiooni ja juhtimise tasandil. *Benchmarking`u* protsess hõlmab nelja peamist sammu:

1. firma protsesside detailne mõistmine;
2. teiste (firmade) protsesside analüüs;
3. oma tulemuslikkuse võrdlemine teistega;
4. meetmete rakendamine, mis on vajalikud tulemuslikkuse kitsaskohtade parandamiseks.

Keskseks küsimuseks *benchmarking`u* projekti alustamisel on see kuidas struktureerida seda protseduuri ja millised võiksid olla meetmed. Seetõttu võib kasu olla “näost – näkku” võrdlusel, mis tähendab seda, et kaks firmat on nõus vahetama kogemusi, äriprotsesse ja saladusi ja ka võtmenäitajaid. Selline *benchmarking`u* projekt võib olla väga edukas ja viia mõlema osapoole tulemuslikkuse oluliselt kõrgemale tasemele. Kuid tuleb arvestada, et sellise protsessi kestvus on 9-12 kuud, mis hõlmab finants- ja inimressursside kaasamist – mis on mõnikord VKE-dele suureks takistuseks laiaulatusliku *benchmarking`u* projekti alustamisel. Seega võib *benchmarking`u* projekti juhtimisel kasulikuks osutada 2-etapiline menetlus.

See viib ühe teise tähtsa aspektini seoses *benchmarking`u* projekti väljatöötamisega, mis on diagnostilise ja protsessi *benchmarking`u* eristamine (vt **joonist 2**).

Diagnostiline <i>benchmarking</i>	Protsessi <i>benchmarking</i>
Põhiküsimus: MIDA minu <i>benchmarking`u</i> partner (ja/või klassi parim) saavutab?	Põhiküsimus: KUIDAS minu <i>benchmarking`u</i> partner (ja/või klassi parim) saavutab tulemusi?

Joonis 2-2: Diagnostiline vs protsessi *benchmarking*

Diagnostiline *benchmarking* on esiteks lähenemine, mis pakub suhteliselt lihtsa sissejuhatuse *benchmarking`ule*. Ta pakub struktureeritud tulutoova tagasiside ja nõuab ainult minimaalsete ressursside rakendamist. See võimaldab firmadel parandada oma tulemuslikkust tuvastades kriitilised pädevusvaldkonnad, tugevused ja nõrkused ja seejärel õppida parimatest lahendustest vajalike paranduste tegemiseks.

Pärast seda “diagnoosi” võib lisada kallima ja intensiivsema protsessi *benchmarking`u*, mis aitab firmal leida innovatiivseid lahendusi ja pakub vahendeid nende ülevõtmiseks äritegevusse. Kui neid õigesti rakendada, edendab protsessi *benchmarking* õppimiskultuuri, kus jagatakse teadmisi. Nii diagnostilist kui ka protsessi *benchmarking`ut* ei saa vaadelda täiesti iseseisvana, nende mõjud ja sidemed kustumavad mõnikord nendevahelise piiri.

Benchmarking`u rakendamine firma poolt sisaldab endas terve rea tasandeid, mida kirjeldab ja seletab alljärgnev **joonis 2-2**.

		KLASSIFITSEERIDA PROTSESS
DIAGNOSTILINE	HOLISTILINE	
ALGAV	KESTEV	KÜPS
Firma rakendab esmalt diagnostilise <i>benchmarking`u</i> uurimaks erinevate funktsioonide suhtelist tulemuslikkust äritegevuses. See diagnostiline faas on tavaliselt lühikese kestvusega analüüs põhinedes tihti küsimustikul, mis palub juhil hinnata teatud ärikriteeriume.	Teine tasand , holistiline <i>benchmarking</i> hõlmab endas äritegevuse terviklikkuse tajumise uurimist. Seda kasutatakse võtmevaldkondade tuvastamiseks paranduste tegemisel. See on rohkem sügavutimenev kui esimene diagnostiline tasand ning uurib kõiki ärivaldkondi ja on suunatud kvaliteediaspektidele vaadeldes süsteeme ja protsesse ning pakkudes koguselist informatsiooni, mis põhineb arengutendentsidel ja suhtarvudel.	Kolmandas, küpses tasandis, lõpetab firma <i>benchmarking`u</i> menetlemise. Keskendutakse eriprotsesside parendamispuudlustele saavutamaks maailmatasemel tulemuslikkust. Protsessi <i>benchmarking`ut</i> juhivad projekti meeskonnad. Esimese sammuna määratakse kindlaks uuritav protsess (või omavahel seotud protsessid). Järgmisena tuvastatakse <i>benchmarking`u</i> partner, kellel vaatluse tulemusena selgub olevat parim tulemuslikkus. Sellisel teel luuakse tulemuslikkuse kitsaskoht ja saadakse teada elemendid, mis on selleni viinud. Selle põhjal võib rakendada parendusplaane.

Joonis 2-3: *Benchmarking`u* rakendamine firma poolt.

2.4 Benchmarking`u mitmeid aspekte ja VKE-d

2.4.1 Kas benchmarking on kontrollmehhanism?

Kooskõlas eelmiste mõistetega, on *benchmark`id* (*benchmark* – mõõdik, tõlkija märkus) “mõõtmismehhanismid” - näitajad, mis on tihedalt seotud kontrollimisega. Ilmselt see on olnud põhjuseks, miks *benchmarking* oli esimeseks vahendiks, mida aktsepteeriti ja rakendati juhtimismehhanismina selles valdkonnas.

Sellele vaatamata on *benchmarking* midagi rohkemat kui lihtsalt näitajate võrdlemine, rohkemat kui sihtväärtuste määramine - see on prognoosimine ja õppimine ja mitte arvutluste tulemuste kontrollimine. Kontrollimine üksnes julgustab ja stimuleerib tähendusrikast *benchmarking`u* protsessi, kuid ei suuda täpselt määratleda konkreetseid eesmärke kui vabatahtlikku orientiiri vastavate funktsionaalsete üksuste puhul..

Lisaks sellele ei hõlma *benchmarking* ainult näitajate valdkonda. Seda võib ka samahästi rakendada kogumisprotsessi etappides, haldusmenetlustes, või hangete puhul ja seega väljub see kindlalt kontrollija ülesannete piiridest.

2.4.2 Tõkked benchmarking`ule

"On lohutav mõte, et hoolikalt struktureeritud *benchmarking* ei lõpe kõige tõenäolisemalt juriidiliste vaidlustega, kuid selline tõenäosuse fakt juba iseenesest vaevalt julgustab konkurente koostööd tegema". Selline äratundmine on üks põhjustest, miks neutraalne “selgitamisüksus” nagu nt WIFI Österreich - Austria Majanduskoja Majanduse Juhtimise Instituut, on alustanud tööd *benchmarking`u* teemal. Eraettevõtjatele meeldib ära kasutada tunnustatud välist ja neutraalset toetust, mida pakuvad mõned ettevõtete ühendused.

See on peamine samm spetsiifiliste firma andmete jagamise suunas potentsiaalsete konkurentide vahel – juhul kui *benchmarking`u* partner on aktiivne samas tööstusharus. Samuti tööstusharude vahelise *benchmarking`u* puhul, nt kui tegu on mitte otsese konkurendiga, peab eraettevõtja ületama tõkke, mida me võime peaaegu nimetada “traditsiooniliseks”.

2.4.3 Kas benchmarking on kohandatav VKE-dele?

On ilmselge, et *benchmarking`u* meetodeid ja variante, mida suured ettevõtted rakendavad, võib rakendada VKE-de poolt ainult läbi raskuste (vt **joonis 2-4**). Selle põhjused hõlmavad projektide kestust (6-12 kuu vahel, suhteliselt kõrget maksumust, personali kaasamist kogu projekti kestuse jooksul ja ka väga aeglast ja kulukat partneri otsingut.

➤ Ressursid: piiratud finantsvõimalused piiratud personali võimed
➤ Metodoloogiline oskusteave: <ul style="list-style-type: none"> - <i>benchmarking`u</i> oskusteabe puudumine - enamalt jaolt ei olda tuttavad küsimustiku tehnikaga - teadmiste puudumine seoses protsessi

visualiseerimisvahenditega
<p>➔ Üldised <i>benchmarking`u</i> probleemid:</p> <ul style="list-style-type: none"> - andmete kättesaadavus - kõrge konkurentscurve - usalduse puudumine andmete edastamisel - juhtkonna toetuse puudumine - vaimsed barjäärid

Joonis 2-4: võimalike raskuste põhjused VKE-dele *benchmarking`u* meetodite rakendamisel

Hoolimata kõikidest nendest faktoritest on *benchmarking* väga sobiv juhtimismehhanism ka VKE-dele. Uurimise tulemused, mis saadi vähem keerulisematest *benchmarking`u* projektidest moodustavad suurepärase aluspinna parendusmeetmetele, mis toetavad äritegevuse jätkamist turul.

Lisaks ülalmainitud võimalikele raskustele väiksematele ettevõtetele, tuleb rõhutada, et VKE-del on võimalus parandada oma protsesse kasutades *benchmarking`ut*. See tuleneb faktist, et VKE-de protsessid on rohkem läbipaistvad kui suurtes ettevõtetes.

Veelgi enam, nende struktuurid on vähem keerulised ja rohkem selgemad, mis muudab VKE-d paindlikumaks ja rohkem kohanemisvõimelisemaks kui suured ettevõtted - fakt, mis on üsna soodne *benchmarking`u* protsessile ja lihtsustab kiiret "parimate lahenduste" rakendamist!

2.4.4 Võtmeaspektid ettevõttes

Et saavutada *benchmarking`u* aktsepteerimist juhtide ja meeskonnaliikmete poolt kohe alguses, peab seda kasutama üksnes tuleviku kujundamisel ja mitte mineviku probleemide analüüsimisel ja lahendamisel. *Benchmarking* pole iseenesest lõpptulemus vaid efektiivne algtoe andja ulatuslikuks muutuste protsessiks. Teine peamine element *benchmarking`u* projekti ettevalmistamisel on kõikide töötajate kohene projektist, selle organiseerimisest ja eesmärkidest informeerimine. Kõikide asjaosaliste õigeaegne kaasamine, nt meeskonna ja kõikide kolleegide kaasamine on elulise tähtsusega hilisemate parendusmeetmete rakendamisel. Pidevalt tuleb hoolikalt ette valmistada informatsioon saadud tulemustest ja see kaaslasele ette kanda.

Teine peamine verstaapost protsessi *benchmarking`u* projekti edukuseks on siiski teadmine, et selline protsess võtab kaua aega, seda nii seoses inimressurssidega kui ka projekti perioodiga. Arvestada tuleb minimaalselt 9 kuuga. Samuti, võib olla võimalik, et (väline või sisene) töötaja assisteerib seda projekti, mis on tema peamiseks vastutusala. See on oluline nii protsessi jätkuvuse kui ka täpsuse (tähtaegadest kinnipidamise) garanteerimisel.

Üldiselt võib öelda, et *benchmarking`u* projekti raames tuleb arvestada järgnevaid võtmeaspekte: konkreetne projekti mõiste, meeskonnaliikmete kaasamine, laiaulatuslik infootsing, *benchmarking`u* protsessi täpne planeerimine, kõrvalekallate analüüs, tulemuste edastamine ja rakendamine seoses asjakohase tegevusplaaniga ja sellel põhineva kontrollsüsteemiga.

2.4.5 Mida võib kasutada *benchmarking`u* objektina?

Kõige raskemaks küsimuseks ettevõttes on otsustamine, mis täpselt peaks olema *benchmarking`u* projekti objektiks tõstmaks konkurentsivõimet. Tavaliselt on heaks lahenduseks diagnostiline *benchmarking* kui esimene samm, tuletamaks tugevusi ja nõrkusi struktureeritud positsioneerimisest *benchmark`ide* (möödikute) abil, mis siis näitavad konkreetseid lähtekohti parenduste tegemiseks (vt **joonis 2-5**) nt protsessi *benchmarking`u* projektide puhul.

Kliendi nõuded Tooted Teenused	Kriitilised edu faktorid Tarbija rahulolu Tarneteenus Ühikkulu Omakapitali tasuvus
Tööstuskaubad Masinad Varuosad	Ostetud osad Komponendid Materialivoo süsteemid
Teenused Remonditeenus Finantseerimine	Töötlemine Sissetulevad tellimused Tarbija nõudlus/probleemide lahendamine Varude juhtimine Aruannete esitamine/kogumisprotseduur

Joonis 2-5: näited *benchmarking`u* võimalike objektide kohta

2.4.6 Järeldus

Kuigi paljude firmade tegevusnäitajad on head, on väga vähe firmasid, kes realiseerivad kogu oma potentsiaali. Selliste firmade juhtumite uuringud, kellel praegusel hetkel läheb hästi, näitavad seda, et antud firmad kasutavad *benchmarkingu`t*, sest neil ei pruugi nii hästi aastate pärast minna. Seega pole *benchmarking* mitte ainult kasulik siis kui asjad edenevad halvasti, vaid see on mõeldud pidevaks kasutamiseks - alati on võimalus parendusteks. Tegelikult pole *benchmarking* vahend iseeneses vaid osa parimast lahendusest . Ainult "toimiv *benchmarking*" tagab, et *benchmarking`u* aruanded ei kogu ainult riulitel tolmu, vaid neid kasutatakse ka tegelikult enda turuliidritega võrdlemise tagajärjel tuvastatud puudujääkide kõrvaldamiseks, vajalike muudatuste sisseviimiseks ja tegevusnäitajate kitsaskohtade likvideerimiseks.

2.5 Tööpiirkonnad ettevõtete ühendustele *benchmarking`u* valdkonnas

Peamine eesmärk ettevõtte ühenduse töös peab olema pidev pingutamine selle nimel, et kohalikele ettevõtetele tutvustada kaasaegseid juhtimistehnikaid nagu seda on nt *benchmarkingu`u* meetod. Veelgi enam,

koostöölepingute saavutamine nimekate rahvusvaheliste ekspertidega ja nende hästi korrastatud oskusteabe kasutamine ettevõtete heaks, on tähtis eesmärk, mis aitab firmadel tõsta tootlikust.

2.6 Euroopa perspektiiv: infoühiskonna väljakutsetele *benchmarking`ga* vastamine

Infoühiskonnas on Euroopa ettevõtted vastamisi kiirete muutustega seoses globaliseerumisega, uute tehnoloogiatega ja turunõudlusega. Veelgi enam, nende tööd mõjutavad lisaks kasvavad tarbijapoolsed kvaliteedinõuded, muutunud töötajate väärtushinnangud ja ka õigusaktid ning mitte vähem, omandiõiguse loovutamine.

Selle tagajärg on intensiivne konkurentsipurustamine VKE-dele Euroopa Liidus ja ka üleminekuriikide majandusele.

Infoühiskond esitab kaks olulist väljakutset edukatele Euroopa ettevõtetele: esiteks, tuleb tõsta innovatsioonimäära ja teiseks peab ettevõtte kultuur muutuma dünaamilisemaks. Mis tagab edu? Võime üle kanda infot teadmisteks kiiremini kui seda teeb konkurent – seetõttu on võtmeteguriks pidev innovatsioonitundlikus. Teisest küljest vajavad Euroopa ettevõtjad – eelkõige, võrreldes Ameerika Ühendriikidega – uut, progressiivset lähenemist riskile, tasule ja läbikukkumisele.

Euroopa Liit on teinud suuri jõupingutusi tingimuste loomiseks, kus majandustegurid saaksid kasu kiirete muutustega kaasnevatest võimalustest.

Benchmarking` võib mängida siin tähtsat võtmerolli. Andes mehhanismi (ülemaailmse) parima lahenduse tuvastamiseks ja sellest õppimiseks, võib *benchmarking`* kiirendada reageerimismäära mainitud muutustele turutingimustes.

Euroopa tasandil näitab uus loodud Ettevõtluse peadirektoraat oma pühendumist integreeritud lähenemisele seoses innovatsiooni ja ettevõttega, mis on Euroopa konkurentsivõime alustalaks. Ettevõtluse peadirektoraadi komisjoni liige edendab *benchmarking`ut* kui tähtsat vahendit infoajastu väljakutsetele vastamiseks. Seetõttu algatati initsiatiiv viia läbi *benchmarking`* Euroopa innovatsiooni ja ettevõtlusnäitajate kohta. Tegevusplaanel on neli põhipunkti:

1. Diagnoositakse Euroopa ja siseriiklike innovatsiooni ja ettevõtluse edendamise poliitika progressi praegust taset.
2. Kehtestatakse indikaatorid ja *benchmark`id* ja neid kasutatakse innovatsiooni ja ettevõtte poliitika teostamise, progressi ja rakendamise mõõtmiseks.
3. Selle baasil tuvastatakse tegevuse prioriteetid.
4. Jälgitakse ja kantakse ette liikmesriikide poolt rakendatud meetmete progressist seoses innovatsiooni ja ettevõtluse prioriteetidega.

EÜ on veendunud, et selline initsiatiiv on oluline andmaks Euroopa ettevõtetele toetust infoühiskonna väljakutsetele vastamisel.

LISA A: tähtsad *benchmarking`u* võrgustikud ja lingid

EUROOPA BENCHMARKING`U FOORUM

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

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

Firma *benchmarking`u* algatused

Firma tasandil on Komisjoni eesmärgiks julgustada *benchmarking`u* aktsepteerimist tööstuses, eelkõige VKE-de puhul, kui kvaliteedi mehhanismi pidevaks ettevõtte tegevusnäitajate parandamiseks ja sellest tulenevalt konkurentsivõime tõstmiseks ja terves Euroopa Liidus paljude algatuste ja tegevuste vahelise suurenenud sünergia edendamiseks.

Võttes arvesse, et firma tasandil *benchmarking`u* teostamine kuulub eelkõige firmade eneste peamisesse vastutusalasse, on Komisjoni teenused toetanud mõningaid algatusi, nendest üks on tuntud kui "Edukuse *Benchmarking`u*" algatus (mida juhib Forbair/IRL). Vastavalt sellele algatusele, loodi *European Benchmarking Network* (EBN), mis koosneb umbes 200 liikmest, kes esindavad valitsust, tööstust, suur- ja väikefirmasid, koole, *benchmarking`u* teenuse pakkujaid ja konsultante ja kvaliteedi organisatsioone kõikidest liikmesriikidest. Need on organisatsioonid, kes on kavatsenud mängida aktiivset rolli ja anda panus Euroopa lähenemise arendamisele seoses *benchmarking`ga*. Nad on mitteametlikult nõustunud edendama ja toetama *benchmarking`u* raamistikku ja mudelit Euroopas ja kinni pidama Euroopa *Benchmarking`u* tegevusjuhendist. Tegutsedes pooleldi mitteametliku võrgustikuna, on EBN loonud esinduskogu töötamiseks välja ideid, kontseptsioone, tegevusi ja algatusi soodsaimal viisil.

Tegutsedes juhtgrupina EBN-le, juhib Euroopa *Benchmarking`u* Esinduskogu (*European Benchmarking Forum*) (EBF) protsessi edasi andes lähtepunkte tegevustele terves Ühenduses ja vahendeid nendevahelise sünergia arendamiseks. Hiljuti ja eesmärgiga arendada erinevate *benchmarkin`gu* algatuste ühtlustamist ja lähendamist Euroopas, on EBF tegevusvälja laiendatud hõlmamaks erinevate *benchmarking`u* tasandite esindajaid, raamtingimusi, sektoraalseid ja firma tasandeid. EBF on pakunud toetust ja levitanud materjale interaktiivsete CD-ROM-de ja raamatutena "Faktid *benchmarking`u* kohta, lihtsustatud hindamis- ja võrdlusmehhanismid – Euroopa perspektiiv" ("*Benchmarking FACTS (Facilitated Assessment & Comparison Tools) - A European Perspective*"). Need annavad seletusi, informatsiooni, näiteid kasumlikkuse kohta, viiteid raamatukogudele ja andmebaasidele ja juurdepääsu interaktiivsele *benchmarking`u* mehhanismi näidisele.

Euroopa Firmade *Benchmarking`u* Esinduskogu (ECBF)

Mitteametlikult projekti arendamise toetamiseks loodud töögrupp on muutmas ametlikuks Euroopa Firma *Benchmarking`u* Esinduskoguks, kelle eesmärk on antud töö jätkamine ja seeläbi lähtepunkti andmine nõutud töö edasiseks arenguks, tagades selle algatuse eduka tulemuse.

Kontaktid: Hr Richard Keegan; EBF Project Manager Organisation: Enterprise Ireland

Glasnevin, Dublin 9, Iirimaa; e-mail: keeganr@enterprise-ireland.com

Telefon: +353 1 808 2000, Faks: +353 1 837 9338

GLOBALNE *BENCHMARKING`U* VÖRGUSTIK

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

GBN on ülemaailmne 24 juhtiva *benchmarking`u* keskuse liit, kelle eesmärk on anda informatsiooni parimate lahenduste kohta.

Avaldatud sõnumileht "*The Benchmarking Review*" juhib sind regulaarselt selliste firmade juurde ja julgustab sind jagama parimaid lahendusi!

Sõnumilehe SISU: Kasu teiste kogemusest – iga väljaanne sisaldab ekspertide poolt kirjutatud artikleid ja lõike, mis juhivad teid läbi erinevate kanalite äritegevuse parendamise suunas. Samuti hõlmatakse:

- Juhtumi uuringuid *benchmarking`u* parimate lahenduste kohta;
- *Benchmarking`u* ja parimate lahenduste võitjate autasustamist;
- Rahvusvahelisi uudiseid;
- “*Benchmarking`u* ühingu” aruandeid;
- Tegevusi ja avaliku huvi koondumist Globaalsele *Benchmarking`u* Võrgustikule;
- Uusi tooteid ja teenuseid;
- Sündmuste päevikut;
- Intervjuusid ja kommentaare.

ÄRIKASUD: õppides teiste kogemustest olete võimelised rakendama ja mõõtma oma tulemuste paranemist. Te leiate, et läbi selle ainulaadse analüüsi, “*The Benchmarking Review*” analüüsib, tõlgendab ja tuvastab parimate lahenduste tähenduse. Ja läbi näpunäidete ja juhtumi uuringute näidatakse, kuidas saada seda kasu ülekanda Teie enda äritegevusse.

Igas väljaandes Te näete, kuidas organisatsioonid üle kogu maailma kasutavad edukalt *benchmarking`ut* parandamiseks oma tulemusi. Ka Teie leiate inspiratsiooni jätkamiseks oma pingutusi *benchmarking`u* valdkonnas või vähemalt seda viimaks algatada.

Kontaktid: Globaalse *Benchmarking`u* Võrgustiku peasekretär: Tom Brock teb@staturb.demon.co.uk

LISA B: Viited:

Camp, Robert C.: *Benchmarking*. München 1994.

Keegan, Richard: *Benchmarking Facts – A European Perspective*. Ireland 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 and Innovation through Benchmarking*, in: *Benchmarking in Europe*, UK Spring 2000, Published by 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*, Vienna 1999.

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

3 Uued tehnoloogiad firma arenguks

3.1 Sissejuhatus

Me elame globaalses majandussfääris ja VKE-dele (väikese-ja keskmise suurusega ettevõtted) on üha suurenenud surve pidevalt jälgida ja parandada konkurentsivõimet rahvusvahelise kaubandusareeni kontekstis. Kuigi ülikoolides, uurimisasutustes, arenguagentuurides ja konsultatsioonifirmades on saadaval suur teadmiste hulk, on VKE-del tihti raske pääseda ligi nendele põhinootidele, mis võimaldaks neil kasutada rohkem struktureeritud ja planeeritud arengulist lähenemist oma firmade juhtimisel.

Eesmärk on pakkuda VKE-dele, kes on vastamisi tõsise konkurentsiga kodus ja välismaal pikaajalist abi parandamiseks konkurentsivõimet kasutades uut tehnoloogiat strateegilisel ja struktuuraalsel viisil. Tänapäeva konkurentsikeskkonnas, peab firma pidevalt edasi arenema. Vastasel juhul kaasneb automaatselt allakäik.

Strateegiline mõtlemine on väga tähtis tehnoloogiliste investeeringute tegemisel laiemas majandusraamistikus. Tõele au andes peavad investeeringud tehnoloogiasse olema alati äriiselt õigustatud.

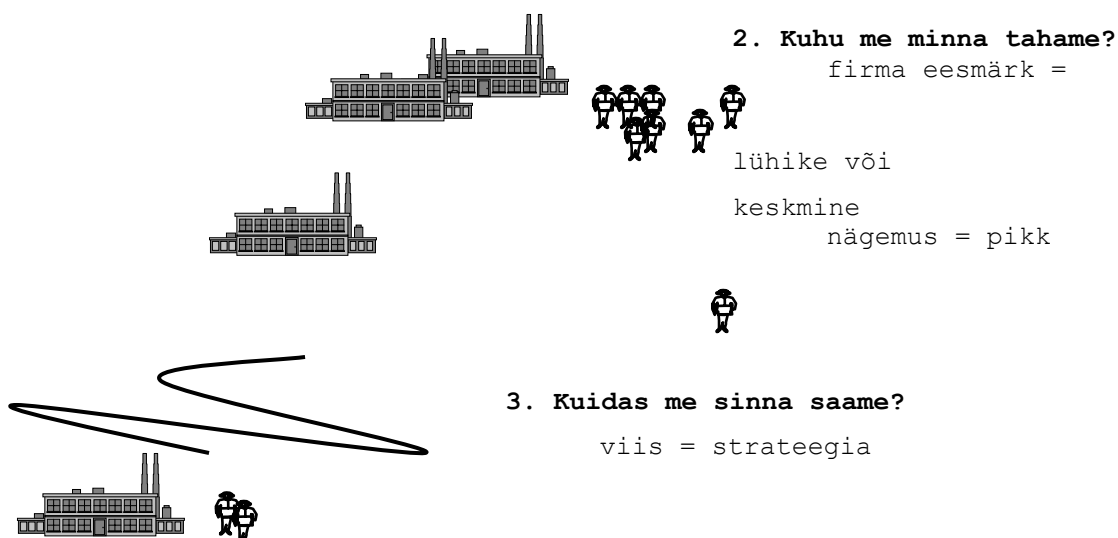
3.2 Strateegia ja strateegilise juhtimise mõiste

Praegusel hetkel ei eksisteeri ühemõttelist, üldiselt aktsepteeritud mõistet äristrateegia kohta. Seetõttu, on oluline selgitada, mida selle juhtumi puhul mõeldakse strateegia all. Võib kasutada järgmist definitsiooni:

“Strateegia on üldplaan selle kohta, mil viisil firma rakendab oma pädevust ja ressursse saavutamaks oma üldeesmärke”

Strateegia sätestab selle, kuidas firma rakendab oma pädevust ja ressursse vastamaks turuvajadustele ja teenimaks raha. Seetõttu, on oluline määratleda, mida firma saab teha ja mida mitte, samuti tema kasutuses olevaid vahendeid ja see kehtestab piirangud firma arengupotentsiaalile. Firma pädevust ja ressursse tuleb hinnata turunõudluse, konkurentide pädevuse ja ressursside suhtes.

Strateegia hõlmab positsioneerimist seoses turgude ja konkurentidega, et anda firmale konkurentsieelis. On oluline tösta tarbijate vajaduste rahuldamist ja/või rahuldada klientide tajuvust efektiivsemalt kui seda teevad konkurendid.



Joonis 3-1: Strateegiline juhtimine

1. Kus me praegu asume? (tegelik positsioon)

Peamine eesmärk äris on tõsta firma väärtust omanikele. Enamikel juhtudel võib seda väljendada kasumi kaudu investeeritud kapitalilt. Kasum investeringutelt (ROI) on omakorda sissetuleku funktsioon, mille on loonud firma võrreldes rakendatud kapitaliga selle saavutamiseks. Kasum investeringutelt on seetõttu mõjutatud nii sissetulekute kui kapitali utiliseerimisest.

Strateegias peate paika panema teatud alleesmärgid sätestamaks seda, kuidas firma saavutab oma peaesmärgi. Loomulikult on need alleesmärgid operatiivsemad ja seotud firma "funktsioonidega". Üks alleesmärk võiks olla näiteks turuliidriks saamine. Turuliidriks saamine ei ole eesmärk iseenesest kui see annab tõenäoliselt firmale positsiooni, mis loob rohkem väärtusi seoses konkurentidega ja seega kasum investeringutelt on parem kui tööstuses tavaliselt. "Ära tee seda nii hästi kui sa suudad! Tee seda lihtsalt paremini kui teised!"

Teiste sõnadega on alleesmärgid vahendid saavutamaks peaesmäärke.

Strateegia on üldplaan üldise suuna määramiseks, mis suunas firma peab liikuma. See on ka positsioneerimine, kuidas firma peab liikuma nõutud üldsuunas alustades tegelikust positsioonist.

Tihti on palju võimalikke üldsuundi ja seega mitmeid viise eesmärgini jõudmiseks. See tähendab, et strateegia on tahtlik valik. Strateegia on teiste sõnadega midagi, mis ei tule iseenesest vaid midagi, mille otsustamisel juhtkond aktiivselt osaleb. See sõltub viisist kuidas juhtkond tajub ja määratleb oma tegevusi ja ümbruskonda. Plaan on juhtraamistik kõikidele otsusetele, mis on vajalikud ettevõtte loomuse, suuna ja arengutaseme määramiseks.

Üldiselt on strateegial pikk perspektiiv, mis ulatub firma visioonini. Sellele vaatamata muudavad firmad strateegiat regulaarsete ajavahemike tagant kui selleks ilmneb vajadus. (vt **joonist 3-1**)

Strateegiline juhtimine hõlmab strateegia loomist ja rakendamist. Seetõttu muutub ülesanne ise protsessiks. Luues strateegiat on oluline omada head analüüsi ja diskussiooni metodoloogiat juhtgrupis. Kui algatatakse strateegia, on oluline korraldada protsess nii, et see loob organisatsioonis pühendumise ja vastukaja. Strateegia peab olema detailne iga firma funktsionaalse üksuse kohta mõõtmiste ja eelarvete näol. Selle tulemusena firma teab, kas ta liigub õiges suunas, tuleb kehtestada rutiin plaani järgimiseks. Kõrvalekaldeid plaanist tuleb analüüsida ja strateegiat tuleb kohaldada kui prognoosid, millel plaan põhineb, muutuvad radikaalselt.

3.3 Strateegia protsess

Igal firmal peavad olema kliendid. Konkurentsituatsioonis peab firma pakkuma tooteid ja teenuseid, mis on atraktiivsemad kui konkureerivad tooted ja samal ajal tuleb seda teha efektiivsemalt saavutamaks firma eesmärk - teenida raha.

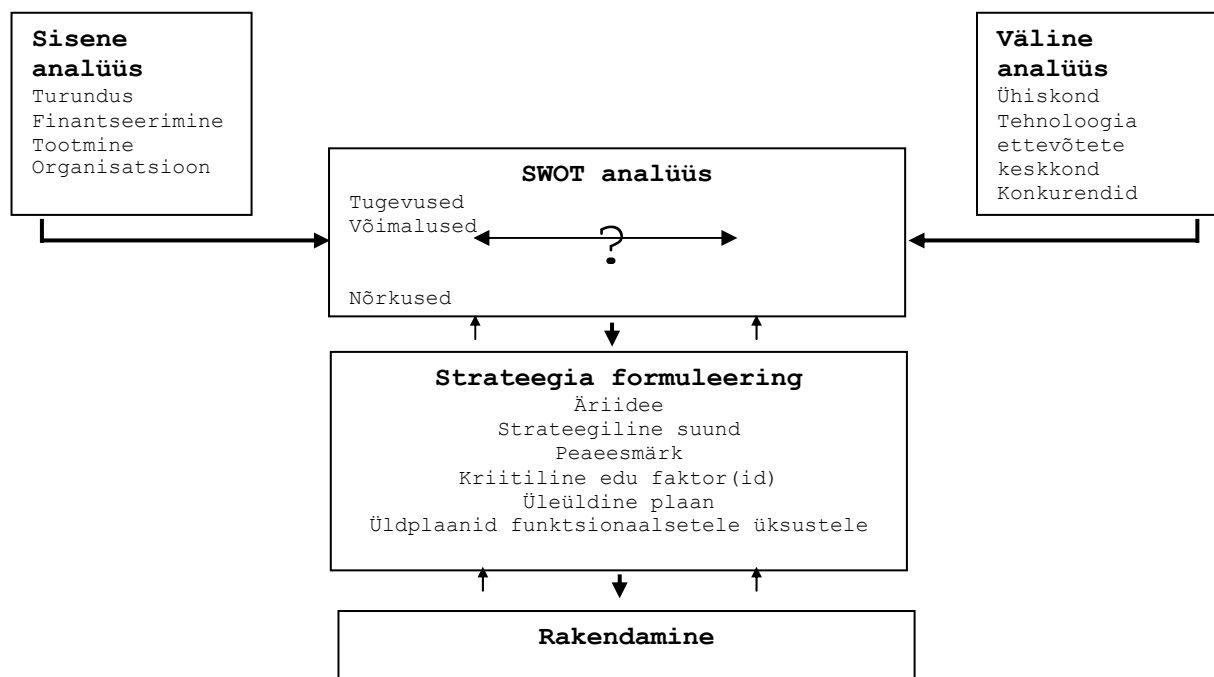
Probleem on selles, et nii turg kui konkurendid on pidevalt muutuvad ja seetõttu peab firma pidevalt mõtlema ettepoole.

Tähtis punkt strateegia loomisel on see, et firmal on territooriumi kaart, kus ta konkureerib. See tähendab seda, et firma teab enda ja oma konkurentide positsiooni turul. Lisaks sellele peab firma tajuma arengu käimapanevat jõudu konkurentsituatsioonis ja positsioone, mis konkurentidel ja turul tõenäoliselt on mõne aasta pärast. Selline firma keskkonna analüüs toob välja võimalused ja ohud.

Teine tähtis lähtepunkt on fakt, et firma teab oma tugevusi ja nõrkusi. Strateegia kontekstis on need olulised seoses keskkonnaga – nad on huvitavad ja tähtsad. Tugevuste ja nõrkuste analüüs võrreldes võimaluste ja ohtudega on tähtsad firma strateegia formuleerimisel. Sellist analüüsi kutsutakse tihti “SWOT analüüsiks” (tugevused, nõrkused, võimalused, ohud). Antud analüüs võib anda vastuse sellele, kuidas firma peaks kasutama oma tugevust võimaluste rakendamisel ja kuidas ta saab pidevalt parandada oma nõrku külgi vähendamaks ärikeskkonna ohte.

Strateegia formuleerimisel, avastab juhtkond tihti vajaduse edasiseks analüüsiks. Seetõttu on oluline alustada tööd tegeliku strateegia formuleerimisega üsna varakult ja töötada selle kallal paralleelselt andmete kogumise ja analüüsiga. Antud joonis visandab mudeli, mida saab kasutada äristrateegia loomisel.

3.4 Äritegevuse hindamine



Joonis 3-2: strateegia mudel

3.4.1 Välistegurite hindamine

(vt joonis 3-2)

Ühiskond

Väline ühiskonna poolt loodud raamistik, milles firma tegutseb, kehtestab selged piirangud ja on otsustava tähtsusega firma äritegevuse määraja. Neid välistegureid ei saa tavaliselt mõjutada üksikfirma poolt. Välist keskkonda saab kirjeldada seoses poliitiliste, majanduslike ja sotsiaalsete teguritega.

Tehnoloogia

Tehnoloogilistest trendidest arusaamine on tähtis kui firma “haarab kinni õigest tehnoloogiast õigel ajal”. Tehnoloogia loominguks kasutamine võib viia uute või oluliselt muutunud toodeteni, uute tootmisprotsessideni ja parema juhtimise ja kontrollini.

Firma puhul on tähtis jälgida tehnoloogilisi arenguid, mõista, mis juhtub järgmise paari aasta jooksul, teada millised rakendused on uuele tehnoloogiale ja milline mõju sellel tehnoloogial võib olla või saab olema turule, kus firma konkureerib.

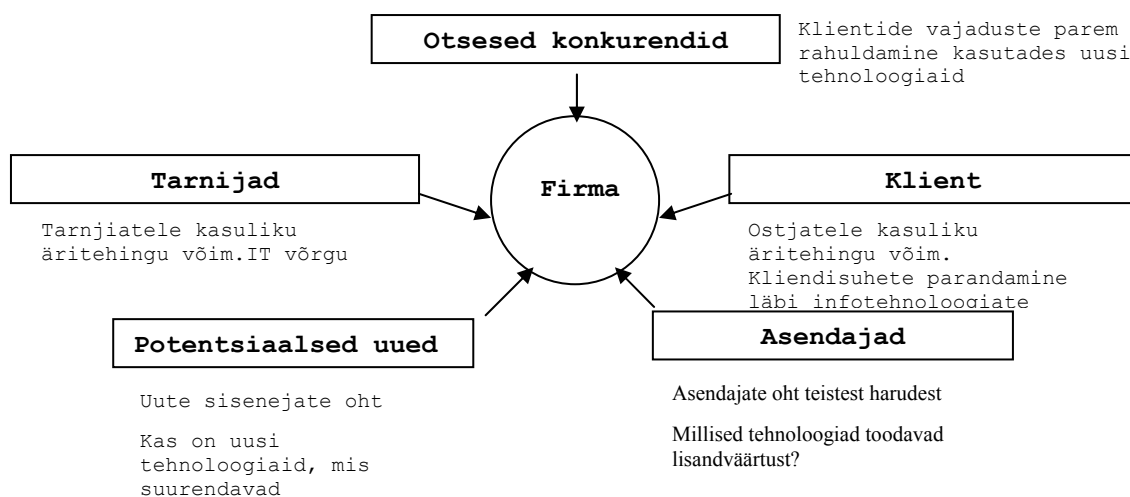
Firmade keskkond

Konkurents turul seoses nii selle tüübi kui intensiivsusega sõltub viiest jõust nagu joonisel näidatud (vt **joonist 3-3**)

Et võtta “kaitsepositsioon” seoses antud jõududega, on oluline olla täielikult tuttav nendega jõududega, mis valitsevad tööstuses, kus firma konkureerib. On samuti oluline ennustada seda, kuidas need jõud mõjutavad firmat järgmise paari aasta jooksul. Sellise arusaamaga võib firma paremini kohaneda ja võib samuti rakendada seda potentsiaali, mida pakub konkurentsiolukord.

Seoses firmaga näiteks, on kliendid kindlalt paigas kui neid on vähe või üksiktelimused on suured. Üsikkliendi või ühe suure tellimuse kaotamisel on suured negatiivsed tagajärjed firmale, kes selle tulemusel muutub nõrgemaks pooleks kauplemisolukorras. See kehtib paljude VKE-de puhul.

Sellele vastavalt, on tarnijate kasuliku äritehingu võim suur kui nad tarnivad toote osa, millest firma täielikult oma äritegevuses sõltub ja kui puuduvad alternatiivsed tarnijad.



Joonis 3-3: konkurentsi viis jõudu

Analüüsid äritegevust tuleks vaadelda järgnevaid võtmeküsimusi:

1. Milline on firma turg? Kas seda võib geograafiliselt jagada (ringkonnad, maad, kontinendid, jne.), demograafiliselt (rahvastikugrupid, vanusegrupid, jne.), äriterminites (teatud suuruses firmad, teatud tööstused jne.) või muul viisil ?
2. Milline on olemasolevate konkurentide vaheline rivaalsus tänapäeva äritegevuses ja millised on arengusuunad tulevasteks aastateks?
3. Milline on tarnijate ja klientide kauplemisspositsioon ja millised on arengusuunad tulevasteks aastateks?
4. Kas on uute sisenejate ohtu , kellel on võime end turule murda - kui kõrged on sisenemisbarjäärid antud äritegevuses?
5. Millised asendustooted vastandina firma toodetele võivad rahuldada samu kliendi vajadusi?
6. Millised poliitilised, sotsiaalmajanduslikud ja tehnoloogilised arengusuunad on kõige suurema tähtsusega konkurentsiolukorrale selles tööstusharus ja kuidas firma kavatseb neid rakendada/ennast kaitsta selle eest?

Konkurendid

Strateegilises kontekstis analüüsime me konkurente kolmel põhjusel:

1. Et saada teada, millised on nende plaanid.
2. Milliseid tehnoloogiaid (uued materjalid, materjalitöötlemine, infotehnoloogia) nad kasutavad?
3. Saada teada, kuidas nad reageerivad meie poolt tehtavatele mõõtmistele ja milliseid on selle tagajärjed meile.

Loomulikult ei saa me seda informatsiooni otse ammutada. Selle asemel peame kogutud andmeid ja informatsiooni tõlgendama. Metodoloogia on paljuski sarnane detektiivi tööle. Väikeste vihjete baasil võib detektiiv kõrvaldada kahtlused kuni jääb järele ainult üks. Me ei tea tõde kuid võime aimata, milline see võiks olla.

Analüüsid konkurente süstemaatiliselt võime jõuda väga kaugele ilma spionaažita. Kogudes lihtsalt informatsiooni, mida leidub aastaaruannetes, intervjuudes, artiklites ja mujal, võime saada selge pildi sellest, mida me tegelikult otsime. Tihti on just see, mida vajame süstemaatiline korraldus sellest, mida firma ise juba teab.

Kui me analüüsime mõõtmistulemusi või eeldasime konkurendipoolseid vastuabinõusid, võib olla kasulik selliste mõõtmiste puhul arvestada võimalikkust, riske ja ajastust.

Oma strateegiaalases töös leiame tihti mitmeid alternatiivseid plaane konkurentsile lähenemisel. Vaadates süstemaatiliselt vastuabinõusid, millega konkurendid ilmselt võimalike plaanide puhul vastamisi seisavad, leiame

tihti, millised strateegiad on parimad. Kui konkurendid ei reageeri meie mõõtmistele ja samaaegselt õnnestub meil saada oluline turuosa, et säilitada kasumlikkust, oleme tuvastanud eduka strateegia.

Kliendid

Alguspunkt kõikidel äritegevuste puhul on klientide olemasolu, kes ostavad firma tooteid ja teenuseid. Seetõttu on põhieeliks strateegia loomisel mõista klientide probleeme ja vajadusi, nii praegu kui ka tulevikus. See ei ole üksnes toodete tehniline kvaliteet, mis määrab, kas klient seda toodet ostab, vaid see, kuidas kliendid tajuvad seda kvaliteeti. Põhiliselt, et aru saada ostja käitumisest, peame mõistma ka selle taga peituvat psühholoogiat.

Esimene nõue firmale on teadmine, kes on tänased kliendid ja kes on potentsiaalsed kliendid. Kui firmal juba on süstemaatiline kirjeldus olemasolevatest ja potentsiaalsetest klientidest, võib olla abiks järgmiste küsimuste küsimine:

"Miks meil on just need kliendid, kes meil on?"

Järgmine küsimus, mis puudutab ostukriteeriumeid on see, millist tähtsust kliendid omastavad ostusituatsioonile ja millist tähtsust nad sellele tulevikus omistavad. Klientide rõhuasetus muidugi varieerub, kuid väga tihti esineb kindlaid arengusuundi.

Näiteks on olemas selge arengusuund inimeste puhul panna suurt rõhku sõiduaegadele ja transpordivahendi valikul tööle ja tagasi. Transpordi hind on seetõttu prioriteetide nimekirjas. Seega, kui ühistransport peab konkureerima eraautodega, peaks ta eelkõige vaeva nägema sõiduajaga, sest enamasti inimeste tajuvuses on see, et auto on selle kriteeriumi puhul palju sobivam. Kui ühistranspordifirmadel õnnestub vähendada sõiduaega, viib see palju parema kasumini kui sõidupiletite hinna alandamine.

Segmenteerimine on muutunud põhikontseptsiooniks kaasaegses turunduses. Firma peab leidma segmendi või nišši, kus tal on konkurentsieelis.

On oluline, kuidas kliendid tajuvad ühte firmat (toodet või teenust) võrreldes konkurentidega. Esiteks peab turg teadma firma tooteid ja tooted peavad olema saadaval kui turg tahab neid osta. Tänapäeva küllastunud turgudel võib see olla juba probleem iseenesest. Kuid ainult tuntud olemisest ja juurdepääsetavusest ei piisa. Kliendid peavad samuti eelistama firma tooteid ja teenuseid. Otsustusprotsessi puhul peab kaalutlema - ja kui vajalik dokumenteerima - et tema tooted on paremad kui konkurenti omad, mis on piirkonnas tähtis. On tähtis teada seda, kuidas turg hindab firma tooteid võrreldes konkurentidega seoses ostukriteeriumiga, mis on kõige olulisem klientidele.

Olukordades, kus on kehtestatud pikaajalised kliendisuhed, on oluline oma kliente hoida. On kergem müüa olemasolevatele klientidele kui uutele, sest rahulolevad kliendid on firma parimaks reklaamiks. Nimekirja esmatähtsatest kliendi probleemidest annab firmale kasulikku informatsiooni strateegilises töös.

3.4.2 Sisetegurite hindamine firmas

(vt joonist 3-2)

Turundus

Tähtis alguspunkt analüüsimiseks firma turundust on saada tõene pilt toote kasumlikkusest ja klientide gruppidest. On tähtis rõhutada kasumlikkust mitte ainult käivet. Kasumlikkuse all mõistame me tootegrupi või kliendigrupi panust pärast erinevate kulude (investeeringute) võimalikult täpset ärajaotamist toodete vahel. Tähtis küsimus, mis siis esile kerkib on:

"Kust firma teenib oma raha (millised kliendid, tooted ja müügikanalid)?"

Firma poolt saadud tulemused on otseses sõltuvuses sellest kui efektiivselt see töötab turunduses. Tähtsad küsimused on need, milliste sihtgruppide ni peab firma jõudma, firma toodete kättesaadavus nendele gruppidele, kui konkurentsivõimelised nad on võrreldes konkurendi toodetega ja kas firma järgib õiget hinnapoliitikat.

Efektiivsus ja tulemused müügis on omakorda seotud firma süsteemidega selle funktsionaalse valdkonna juhtimiseks. Seetõttu võib olla kasulik kontrollida, kas kehtestatud aruandmisrutiin ja kontroll toetavad üldisi firma eesmärke ja kas nad annavad tagasisidet operatiivse informatsiooni näol.

Lisaks olemasoleva kasumlikkuse ja efektiivsuse analüüsile, peab firma hindama selle efektiivsust ja kasumlikkust tulevikus seoses toodete ja turgudega, kus ta töötab. Seetõttu peavad firmad pidevalt töötama toote- ja turuarendusega.

Rahalised vahendid

Strateegilises töös on finantsilised aspektid tähtsad mitmel viisil. Kõige tähtsamad on: finantsvõimalused, kasumlikkus ja kontrollisüsteemid.

On tähtis teada, kui suured on firma finantsvõimalused investeerimaks uutesse piirkondadesse. Sa näed seda bilansiaruandest, mis näitab palju omakapitali firmal on võrreldes oma võlgadega. Teine kriteerium on käibekapital – eelkõige raha pangas. Kui sul on pangas raha võid sa kiiresti tegutseda kui midagi huvitavat ilmub silmapiirile ja sul on “selgroogu” üle elada suhtelise allakäigu periood. Võime finantseerida uusi projekte on osaliselt firma finantsseisuga seotud, kuid see sõltub ka firmast endast. Otsustava tähtsusega on võime suurendada vahendite eraldamist.

Kasumlikkus on teine keskne teema seoses strateegiaga. Uuring firma nende valdkondade kohta, kellel läheb hästi ja nende kohta, kellel läheb halvasti on lähtekohaks mistahes strateegilises arutelus. Selliseid näitajaid tuleb korralikult uurida ja Te peaksite proovima hinnata suunda, mille edasine areng võtab. On tähtis teada saada, miks kasumlikkus on selline nagu ta on. Kas firmas on tootlikkusega probleeme või leidub seletus mitteametlikult käibes või halvasti hinnakujunduses?

Firma sissetulekute, kulude, debitorsete võlgnevuste ja aktsiate kontrollimine ja järelvalve on tähtsateks firma nende funktsioonide pädevuse näitajateks. Tähtis küsimus siinkohal on see, millised on juhtkonna kontrollparameetrid ja kas juhtkond saab õiget informatsiooni õigel ajal otsuste langetamiseks.

Tootmine

Üks kõige tähtsamatest firma konkurentsivõimelisuse näitajatest on tootlikkuse areng. On esmatähtis võrrelda tootlikkuse näitajaid konkurentide vastavate näitajatega. Teiseks, on tähtis uurida tootlikkuse arengut läbi aegade ja analüüsida praeguse tootlikkuse taseme põhjuseid.

Paindlikkus või võime tootmist olukorrale vastavalt kohandada on tähtis konkurentsivõime parameeter mõnedel turgudel.

Uus tehnoloogia võib muuta firmad konkurentsivõimelisemaks vähendades teiste seas toodanguühiku omahinda. Firma puhul on probleemiks see, et uus tehnoloogia maksab raha ja tootmismahud võivad olla liiga väikesed tehnoloogia efektiivsuseks kasutamiseks. Analüütilises töös hõlmatakse tihti tehnoloogia taseme analüüsi võrreldes konkurentidega seoses olemasolevate võimalustega.

Efektiivne tootmine on otseselt sõltuv kontrollsüsteemidest ja heast nõudluse prognoosidest. Halb prognoos tähendab liigvarusid kui prognoosid on liiga kõrged ja lisakulusid ületunnitöö ja halva klienditeeninduse näol kui prognoos on liiga madal.

Organisatsiooniline struktuur

Personali motivatsioon ja nende suhtumine oma töösse on ilmselt üks kõige kriitilisematest edu tingimustest firmas. Motiveeritud töötajad töötavad rohkem ja paremini. Motiveeritud, positiivselt meelestatud töötajad on ka tähtsad imago loomise vahendid oma keskkonnas ja see võib omakorda olla tähtis firma personali komplekteerimisel ja müügi puhul.

Nendele teguritele, mis mõjutavad igapäevaselt töötaja motivatsiooni, võib viidata kui keskkonnateguritele. See määrab, milleni ollakse rahul või ei olda rahul nende teguritega määrab paljuski firma hea käekäigu. Näited selliste tegurite kohta on tööülesanded, suhted otsese ülemusega, tööhõivegarantii, palgasüsteem ja usk firmasse ja tema toodetesse.

Firma ainult ei vaja motiveeritud töötajaid vaid ka inimesi, kellel on vastav pädevus. Sa võid saada pädevustaseme näitajaid vaadates tasude ja palkade taset. Teine madala pädevuse näitaja on kõrge personalivoolavuse tase. Kui töötaja lõpetab firma heaks töötamise, siis võetakse firmalt ära tema pädevus ja töö, mis tavaliselt võtab palju aega taastamiseks.

3.5 Uute tehnoloogiate rakendamise protsess

Eesmärkide formuleerimine

"Kuhu tahab firma viie aasta pärast jõuda?"

Firma peamist eesmärki juba mainisime, mis oli firma pikaajalise väärtuse kasvatamine omanikele. Enamikel juhtudel väljendub see kasumi näol rakendatud kapitalilt. Kuid omanikel võivad olla ka seoses firmaga mitterahaline eesmärk: ettevõtte omanik võib näiteks olla rohkem huvitatud ettevõtte rajamisest ja oma ambitsioonide teostamisest kui raha teenimisest. Teisest küljest peab firma kasumit teenima, vastasel juhul ei jää ta püsima. Seetõttu keskendume ettevõtte ökonomika aspektile. Viidates strateegia formuleerimisele ja tehnoloogia rakendamisele tuleks arvestada järgmisi peaesmärkide:

Kasumlikkus, tootlikkus, konkurentsiseis konkurentidega võrreldes, korporatsiooni kultuur, tehnoloogiline initsiatiiv.

Nagu me tihti näeme, püstitab juhtkond eesmärgid, mis teostatuna on suurepäraseks, kuid organisatsioon ei näe vaeva nende saavutamiseks. On loomulikult raske püstitada häid eesmärgi, kuid järgnevad kriteeriumid on väärt kaalutlemist.

- Kas eesmärkidega nõustutakse?
- Kas need on mõõdetavad?
- Kas nad motiveerivad personali?
- Kas meil on selleks sobiv tehnoloogia?

Seetõttu peavad eesmärgid olema ambitsioonikad (kuid saavutatavad), spetsiifilised ja asjakohased. Et vastata kõikidele nendele kriteeriumitele, tuleb peaesmärgid jagada alleesmärkideks ja moodustada ühtne eesmärkide hierarhia.

Ostukriteeriumid ja toode-turg kombinatsioonid

Pärast eesmärgi määratlemist, tuleb nii toodet kui teenust, turgu ja tehnoloogia valdkondi, kus firma tegutseb kirjeldada. Välja tuua ostukriteerium, mida Teie toode/teenus klientidele annab (vt joonis 4).

- Ostuhind
- Maine, imago
- Spetsiaalne kohandumine kliendi vajadustele (individuaaltellimuse järgi valmistamine)
- Tarnetähtjad, usaldatavus ja täpsus
- Lähedus tarnijale
- Paigaldamise kergus
- Kvaliteediimago
- Tarvitatavus
- Ühtesobivus
- tehnika tase
- Spetsiaalne müüjijärgne hooldus
- Standardiseerimine/ühilduvus
- Tarnija pädevus
- Eridisain
- Madalad jooksvad kulud/hoolduskulud
- Tehniline imago
- Eluaegne tootmine
- Tegevuse usaldatavus

Joonis 3-4: ostukriteeriumite näited

Järgmiseks sammuks on toode-turg kombinatsioonide loomine (PMC-d) (vt joonist 5). Tuleb teada saada, kes ostab, millist toodet ja miks. Määratle PMC-d läbi oma kliendi ostukriteeriumi kui vajalik. 20-ne aastane vallaline võib osta midagi täiesti erinevat kui 50-ne aastane pereisa – tal on sama toote suhtes teine ostukriteerium (mõnedele meeldib kuum kohvi, mõnedele külm).

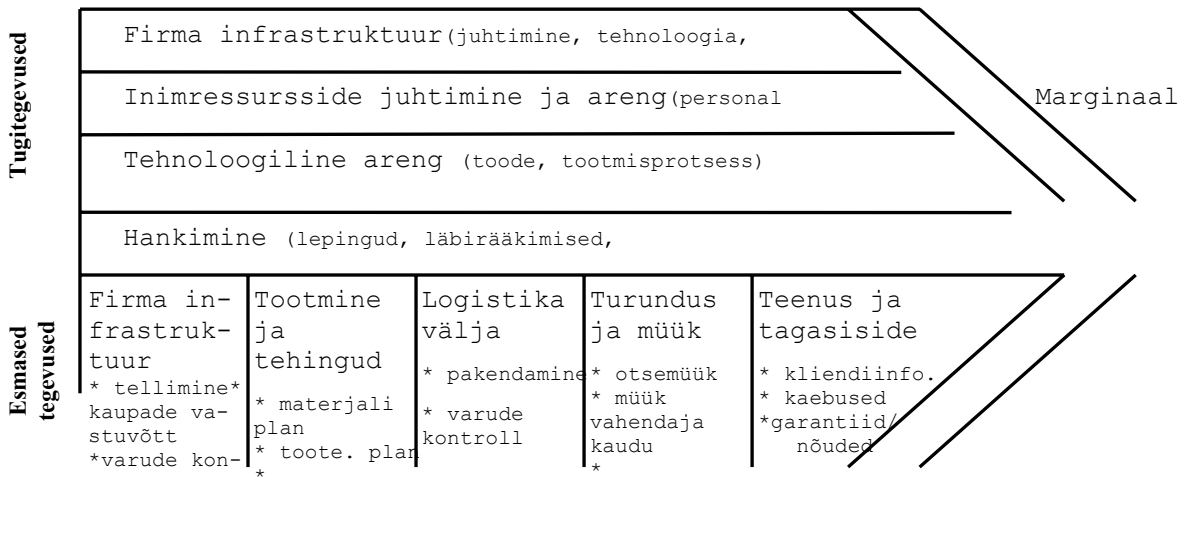
		Toode 1		Toode 2	
Turg 1	P-M-C-Nr.:	täna 3.a.pärast		P-M-C-Nr.:	täna 3.a.pärast
	Käive(€/J)			Käive(€/J)	
	Kulude katmine (€/J)			Kulude katmine (€/J)	
	Kulude katmine(% käive)			Kulude katmine (% käive)	
	Important buying criteria:			Important buying criteria:	
	1:			1:	
2:			2:		
3:			3:		

Joonis 3-5: Toode-turg kombinatsioonide loomine

Pärast seda defineerimist tuleb PMC-sid võrrelda vastava teie konkurendi PMC-ga (vt **joonist 3-6**). Sarnane protseduur tuleb kehtestada kõigi viie konkurentsijõu puhul (vt **joonist 3-3**)

Toode-turg kombinatsioon:.....					Eelistus:.....	
Ostukriteerium	Eelis kliendile	Meie firma	Konkurent Nr. 1	Konkurent Nr. 2	Konkurent Nr. 3	Võrreldes keskmisega
		+ 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 -
+ hea/parem 0 keskmine/võrdne - halb/halvem					Üldine	+ 0 -

Joonis 3-6: PMC-de võrdlemine



Joonis 3-7: üldine väärtusahel

Väärtusahel näitab firma esmaseid tegevusi ja tugitegevusi "ühendatud" ahelana tarnijalt kliendini (vt **joonist 3-7**)

See on jaotatud tegevusteks, mis on otsese tootmisprotsessi osad (esmased tegevused) ja tegevusteks, mis toetavad esmaseid tegevusi (tugitegevused). Et seda illustreerida on tugitegevused tõmmatud horisontaalselt seoses esmaste tegevustega. Iga esmane tegevus suuremal või väiksemal määral " tõmbab kaasa" tugitegevusi oma töös.

Esmaseid ja tugitegevusi võib mõlemad jagada alltegevusteks (nagu allpool näidatud/joonisel tegevuse nime kõrval). Sellise tegevuste hierarhilise jaotamisega saadakse firma väärtusahel. Siiski peab olema ettevaatlik, et mitte minna jaotamisega liiga kaugemale, sest detailide määr võib kiiresti muutuda ebasobivaks edasiseks

analüütiliseks tööks. Tüüpilise strateegia, tehnoloogia rakendamise ja planeerimise protsessi puhul on piisav kirjeldada näitajaid üks tasand allpool tegelikku esmast või tugitegevust.

“Standardiseeritud “ väärtusahelas kasutatakse tihti erimõisteid (sissetulev logistika, operatsioonid (tootmine), väljaminev logistika, jne). Siiski on oluline defineerida firma poolt kehtestatud oma terminoloogiat ja tegelikkust enne tõsise analüüsi kallale asumist. See lihtsustab üksikosaleja puhul väärtusahela seostamise igapäevase reaalsusega ja aitab mõista seda kui vajalikku vahendit töö kirjeldamiseks – nii seda kuidas tööd praegu tehakse ja kuidas seda võib-olla võiks või peaks tegema.

Ühendavad eesmärgid, ostukriteeriumid ja väärtusahelad

Analüüs toob välja konkurentsijõud äritegevuses ja firma poolt valitud strateegia (kulude juhtimine või diferentseerimine, mis on orienteeritud laiemale turule või nišile). Esile tõuseb selge vajadus analüüsida firma erikomponente ja tuvastada seda, millise komponendi puhul on kasutegur kõige suurem tõstmaks klientide taju firma toodete ja teenuste väärtuste suhtes.

Kasutades väärtusahelat, võib tegevusi käsitleda ükshaaval üleüldise konkurentsi ja strateegia tähenduse valguses ja tuvastada valdkonnad, mis esmajärjekorras nõuavad jõupingutusi ja/või tehnoloogilist investeerimist. Võrreldes väärtusahelat kehtestatud eesmärkide hierarhiatega ja ostukriteeriumiga võib luua maatriksi (vt **joonist 3-8**).

Kõige tähtsam tegevusanalüüsi funktsioon ei ole firma tegevuste rühmitamine või kirjeldamine kui selline, vaid kirjelduse kasutamise võimaldamine avastamiseks probleeme ja valikuid, mille põhjal võib seejärel püstitada eesmärgi, strateegiaid ja tegevuskavu. Probleemide/valikute nimekiri on seetõttu võtmetehnikaks toomaks esile tegevusanalüüsi põhiolemust.

		Väärtusahel																					
		Sissetulev logistika		Operat_sioonid (tootmine)		väljaminev logistika		Müük/Turundus		Müügijärgne teenindus/järelkaja		Infrastruktuur		Inimressurs Haldus		Tehnoloogia areng		Ostmine					
Eesmärgid	Eesmärk 1	X			X			X	X		X	X			X	X		X	X	X		X	
	Eesmärk 2		X	X		X			X			X			X				X				X
	Eesmärk 3		X		X	X	X		X		X		X			X	X		X		X		X
	..																						
Ostukriteeriumid	Kriteerium 1			X		X			X	X		X			X				X	X			
	Kriteerium 2			X	X			X	X	X	X		X		X			X	X	X		X	
	Kriteerium 3	X	X				X	X			X		X		X	X	X		X			X	X
	..																						

Joonis 3-8: eesmärkide ühendamine, ostukriteerium ja väärtusahel

Sellega me viitasime, kus me peame sisse viima muudatusi ja kus rakendada uusi tehnoloogiaid tõstmaks oma konkurentsivõimet.

Tehnoloogia strateegiad

Üldiselt on innovatsiooniks veel palju arenguruumi seoses uute tehnoloogiate kasutamisega. See võib olla seotud kolme põhilise innovatsiooni tüübiga: tooted, tootmisprotsess ja juhtimiskontroll.

Puudub vajadus uute tehnoloogiate järele kui see ei muuda firma kasumlikkust lühi- või pikaajaliselt. Tehnoloogia võib eeskätt viia parema kasumlikkuseni läbi:

Firma väärtuse efektiivsema loomise ja tõstes kliendi vaatepunktist lähtuvalt toodete ja teenuste väärtust.

Pea meeles:

Eesmärk ei ole mitte maailma parim toode kõige madalama hinnaga vaid see, et ollakse just piisavalt nii hea, et konkurentsi edestada.

Toode

Lähtepunkt hindamaks uut tehnoloogiat seoses toote või teenusega, mida firma müüb, on turu ostukriteerium. On iseäranis tähtis keskenduda tarbija vajaduste paremale rahuldamisele. Näiteks, tootearendus ja uus tehnoloogia võib viia radikaalsete muutusteni. Elektrooniline andmetöötlus on heaks näiteks selle kohta, kuidas leiutised ja avastused põhjustavad olulisi muutusi turunõuetes ja soovides. Firma peab pidevalt proovima olla parem kui tema konkurendid seoses kriteeriumitega, mis määratlevad klientide valikuid ja olla piisavalt head võrreldes teistega.

Hinnates tehnoloogiat seoses toodetega, peame me mõtlema kogutoodangule (ja teenusele), mida klient ostab. Viis, kuidas toodet tarnitakse (aeg ja koht) võib näiteks olla sama tähtis kriteerium kui toote omadused. Näiteks paljud firmad on investeerinud terminalidesse, et oma klientidele teha lihtsamaks ja kergesti juhitavamaks tellimisrutiini – samal ajal "lukustab" see kliendi tarnija süsteemi.

Sellisel juhul on tähtsad järgmised küsimused:

"Kas uus tehnoloogia suudab oluliselt tõsta toodete väärtust klientidele?"

"Kas uus tehnoloogia tarnimises suudab oluliselt tõsta meie teenuste väärtust?"

"Millised plaanid on konkurentidel uue toote- või tarnetehnoloogia suhtes?"

"Milline uus tehnoloogia võib muutuda tähtsaks meie tööstusharus järgmise paari aasta jooksul? Mis juhtub?"

Tootmisprotsess

Uue tehnoloogia eesmärgiks tegelikus tootmisprotsessis võib olla:

- Efektivsem ressursside rakendamine või
- Toote väärtuse tõstmine.

Ka siin on lähtepunktiks firma üldine äristrateegia. Tehnoloogia on asjakohane ainult sel määral, kus selle läbi suudetakse parandada firma kasumlikkust paranenud konkurentsivõime kaudu.

Tehnoloogia on harva probleemi põhjuseks. Inimfaktorid – teadmised, motivatsioon ja juhtimine – on tihti vähemalt sama tähtsad. Seetõttu annab tihti tulemusi probleemi lahenduste kombinatsioon. Tehnoloogiaga

seotud vahendid, mida firma lõpuks otsustab rakendada, peavad kindlalt põhinema firma konkurentsituatsiooni äritegevuse hindamisel ja strateegilisel positsioonil.

Juhtimine ja kontroll

Uus tehnoloogia firma finantside ja mitmete teiste funktsioonide kontrollimiseks on infojuhtimise küsimus. Infotehnoloogia on seetõttu selles kontekstis otsustav.

Investeeringute puhul uude tehnoloogiasse seoses kontrollisüsteemidega on peaaegu alati põhieesmärgiks luua väärtusi muutmaks firmat efektiivsemaks. **Joonisel 3-9** on ära toodud mõned asjakohased investeeringud tehnoloogiasse kontrollimaks firma funktsioone.

Funktsionaalne üksus	Tehnoloogiline kontrollisüsteem
Müük ja turundus	Varud ja turustamine
	Eelarve täitmise kontroll
	Turuinfo
	Müügi planeerimine ja plaaniline arvestus
	Hindade kehtestamine/pakkumised
	Tellimine/ tühistamine
	Müügiagendi toetamine
Tootmine	Tootmise planeerimine
	Tootmisprotsessi juhtimine
	Kvaliteedikontroll
	Automatiseeritud tootmine
	Tamija kontroll
Tootearendus	Raalprojekteerimine
	Integreeritud tootmissüsteemid
	Koostisosade andmebaas
	Teadmiste andmebaas
Haldamine	Faktuurimissüsteemid
	Palgaarvestus- ja raamatupidamissüsteemid
	Eelarve koostamine
	Kulude taseme jälgimine
	Projekti koostamine ja juhtimine
	Bürooautomaatika

Joonis 3-9: tehnoloogia investeering kontrollisüsteemidesse

Tehnoloogia rakendamine

Pärast tehnoloogia rakendamise strateegia loomist ja analüüsimist algab töö seoses firma operatsioonide strateegiaga. Firmad võivad selle strateegilise töö osa käsitleda erinevalt. Üldiselt eksisteerib praegu suurem koostöö tippjuhtkonna ja teiste organisatsiooni tasandite vahel strateegia loomisel ja rakendamisel kui aastaid tagasi. Tööprotsessi võib seega pidada interaktiivseks protsessiks. Sellise lähenemise mõningad eelised on järgnevad:

- Kaasatud personal on samuti motiveeritud ja nad mõistavad strateegilise planeerimise kasulikkust.

- Organisatsiooni kogu teadmistepagasit ja taipu rakendatakse efektiivsemalt. Kerkivad esile aktuaalsemad probleemid ja neile võidakse leida konstruktiivsemad ja realistlikumad lahendused.
- Töötajad on reeglina rohkem seotud üldeesmärgiga – parandada firma kasumlikkust ja seega tootlikkust suureneb.
- Sellises protsessis klaaruvad tihti võimu- ja rollikonfliktid.

Ülemaailmsed uuringud näitavad, et firmad, kes töötavad strateegilisele plaani kallal, omavad selgeid kasumlikkuse eeliseid ja need, kes töötavad interaktiivselt selle rakendamise kallal saavutavad samuti parema kasumlikkuse pikemaajalises perspektiivis. Uus strateegia võib samuti mõjutada firma struktuuri, juhtimist ja korporatsiooni kultuuri. Struktuuriline muutus võib kaasa tuua juhtimise allüksuste reorganiseerimise. Mõnedes olukordades tähendab see seda, et mõned töötajad koondatakse või nad tuleb üle viia. Loomulikult on see raske ja ebameeldiv ülesanne, nii nendele, kes peavad muutused ellu viima ja nendele, keda see puudutab. Kui firma kavatseb teha radikaalseid muudatusi, siis võib tihti osutada vajalikuks kogu tippjuhtkonna või selle osa väljavahetamine. Esiteks, juhtivtöötajate isikuomadused ei pruugi sobida uue strateegiaga. Mõned inimesed on tüüpilised “kasvu juhid”, samal ajal kui teised on parimad “liitumisel” või “restruktureerimisel”. Teiseks, juhtkonna ja personali sotsiaalsed seosed võivad muuta vajalikke abinõude tarvitusele võtmise juhtkonnale raskeks.