



WIFI BERATUNGSDIENSTE TUB

TECHNOLOGIETRANSFER, UNTERNEHMENS- UND BRANCHENINNOVATION

Phare vállalkozásokat támogató programja – A kis és közepes vállalkozások üzleti kiválóságáért

A vállalatok tájékoztatásának lehetséges és újszerű megoldásai

A legjobb üzleti megoldások tudatosítása és szorgalmazása olyan kérdésekről, mint a technológia, minőség és benchmarking

Első tervezet, előterjeszti:

WIFI Österreich Beratungsdienste
(E-Mail: helge.gasthuber@wko.at)

Szerzők:

Helge Gasthuber (előszó)
Michael Seifert (eÜzlet)
Monika Elsik (Benchmarking)
Peter Wobrowksy (Új technológiák)

Bécs, 2000. december 18.

Tartalomjegyzék

| | |
|--|-----------|
| Ábrajegyzék..... | 3 |
| 0 Előszó..... | 4 |
| 1 Az „e“ mint kihívás az üzleti vállalkozások számára Európában | 6 |
| 1.2 Bevezető tények..... | 6 |
| 1.2 Kérdések | 8 |
| 1.3 Mi kell a sikerhez..... | 8 |
| 1.4 Szolgáltatások és funkciók | 9 |
| 1.5 Néhány példa arra, hogyan lehet vállalkozni az eKörnyezetben | 12 |
| 2 Benchmarking – Csak divat, vagy a vezetés-szervezés hasznos eszköz? | 17 |
| 2.1 Bevezetés | 17 |
| 2.1.1 A benchmarking eredet | 17 |
| 2.1.2 Mi a benchmarking?..... | 17 |
| 2.2 A benchmarking szintje és típusa | 18 |
| 2.3 A benchmarking legfontosabb lépései | 19 |
| 2.4 Több szempont a benchmarkinghoz a kis és közepes vállalatok számára | 21 |
| 2.4.1 Kongrolling eszköz-e a benchmarking?..... | 21 |
| 2.4.2 A benchmarkingot gátló tényezők..... | 21 |
| 2.4.3 Alkalmas-e a benchmarking a kis és középvállalatok számára?..... | 21 |
| 2.4.4 Melyek a legfontosabb szempontok az alkalmazás során | 22 |
| 2.4.5 Mi használható fel a benchmarking tárgyaként?..... | 23 |
| 2.4.6 Következtetés..... | 23 |
| 2.5 Milyen területeken működhetnek együtt a vállaltszövetségek a benchmarking területén..... | 24 |
| 2.6 Az európai perspektíva: az információs társadalomban rejlő kihívások kezelése a benchmarking segítségével..... | 24 |
| MELLÉKLET “A”: Fontos benchmarking hálózatok és linkek | 26 |
| MELLÉKLET “B”: Hivatkozások:..... | 27 |
| 3 Új vállalatfejlesztési megoldások..... | 28 |
| 3.1 Bevezetés | 28 |
| 3.2 A stratégia és stratégiai irányítás fogalma | 28 |
| 3.3 A stratégia kialakításának folyamata..... | 30 |
| 3.4 A vállalkozás értékelése | 31 |
| 3.4.1 A külső tényezők értékelése | 31 |
| 3.4.2 A vállalati belső tényezők értékelése | 34 |
| 3.5 Az új technológiák bevezetésének folyamata | 36 |

Ábrajegyzék

| | |
|---|----|
| 1-1 ábra: Http://wko.at webTV lehetőségek..... | 13 |
| 1-2 ábra: http://wko.at bevezető oldal..... | 16 |
| 2-1/1 ábra: A benchmarking szintjei..... | 18 |
| 2-1/2 ábra: A vállalati vagy vállalkozás szintű benchmarking..... | 18 |
| 2-2 ábra: Diagnosztikus célú illetve folyamat benchmarking..... | 19 |
| 2-3 ábra: A benchmarking vállalati alkalmazásának lehetőségei..... | 20 |
| 2-4 ábra: Melyek az okai azoknak a nehézségeknek, amelyekkel a kis-és közepes vállalatok szembe találkozhatnak a benchmarking módszerek alkalmazása során..... | 22 |
| 2-5 ábra: Példák benchmarking jelöltekre..... | 23 |
| 3-1. ábra: Stratégiai irányítás..... | 29 |
| 3-2. ábra: A stratégiai modell..... | 31 |
| 3-3. ábra: A versenyt meghatározó öt erő..... | 32 |
| 3-4 ábra: Példa a vásárlási szempontokra..... | 37 |
| 3-5 ábra: Termék-piac kombináció kialakítása..... | 37 |
| 3-6 ábra: PMC-k összehasonlítása..... | 38 |
| 3-7 ábra: A generikus értéklánc..... | 38 |
| 3-8. ábra: Célok, vételi szempontok és az értéklánc összekapcsolása..... | 40 |
| 3-9 ábra: Technológiai beruházás a kontrolling rendszerekbe..... | 42 |

0 Előszó

A hasznos információ biztosítása és szakmai elemzések végzése hozzátartozik bármelyik vállalat mindennapjaihoz függetlenül annak méretétől. Ha csak a "globalizációra" gondolunk, amely napjainkban tettenérhető abban, hogy állandóan csökken a termékek életciklusa és a vállalatok haszonkulcsa, az információnyújtásnak a lehető legrugalmasabbnak és legaktuálisabbnak kell lennie.

Az ügyfelek változó magatartása és a fokozódó verseny ezért figyelemreméltó mértékben befolyásolja majd a társaságok stratégiáit és egyre nagyobb mértékben kihat majd a mindennapos üzletvitelre. Az olyan figyelemfelkeltő szavak, mint az "ügyfélkapcsolat kezelés", az "elektronikus üzlet" vagy az "új gazdaság" a ma és a holnap üzletvitelének egyre inkább meghatározó tényezőivé válnak.

A következő témákat választottuk annak bemutatására, milyen kihívásokat tartogat az egyes vállalatok számára ez a helyzet:

Első téma: Az e-Business-ben rejlő kihívások

Hogy sikeres legyen az Új Gazdaságnak nevezett piacon, az egyes vállalatoknak egyre fokozódó mértékben szükségük lesz a "megfelelő" kommunikációra. A régi gazdasághoz képest a vállalatnak sokkal inkább számít, hogy jelen legyen a nyilvános helyeken és a sajtóban, mert csak így erősítheti meg a róla, mint korszerű és megbízható vállalatról kialakult képet. Például: az Internet miatt hiányzó személyes kapcsolat ellensúlyozására a nyilvánosság és a vállalatról kialakuló pozitív kép a siker meghatározó tényezőjévé vált. Ezért a társaságok sikeres stratégiai "keverékébe" bele kell keverni az Internet és az új média által kínált új lehetőségeket is.

Második téma: A legjobb üzleti megoldásokkal való összehasonlításban rejlő kihívás

Az, hogy tanulunk másoktól, alapvető lépés a sikeres vállalattá váláshoz és ha egy vállalat túlélésre rendezkedik be az állandóan változó feltételek között, állandóan új képességekre kell szert tennie és új ötleteket kell kidolgoznia ahhoz, hogy megfeleljen ezeknek az új kihívásoknak. De amint a változás és a tökéletesedés is közvetlenül kapcsolódik a tanuláshoz, a más, egy adott problémára a jobb megoldást már megtalált szervezetektől való tanulást sem szabad figyelmen kívül hagyni.

Egy vállalat megragadja a lehetőséget, hogy egy adott problémára adott megoldását összehasonlítsa egy másik forrásból származó jobb megoldással és ezáltal még javíthat is a saját megoldásán. Az az elmélet és módszer, amely lehetővé teszi a másokkal és másoktól való tanulás folyamatát, a benchmarking. Tehát a benchmarking egy módszer, amellyel a legjobb megoldásokat gyűjtjük és dolgozzuk fel és nem korlátozódik versenycélú információra, hanem a kívülre, egy adott vállalat, vagy akár iparág keretein való túltekintéssel kutatja az új megoldásokat.

Harmadik téma: Az új technológiai megoldások kezelésében rejlő kihívás

Az egyik legfontosabb döntés, amelyet egy vállalatnak meg kell hoznia, az, milyen termékeket készítsen a jövőben. Bár a vállalatok gyakran maguk sem tudják, hogyan válasszák ki ezeket az új termékeket, azt is el kell dönteniük, vajon az új termékekhez új technológiát kell-e kifejleszteniük illetve új technológiával kell-e lépést

tartaniuk. A technológia kezelése ezért az elmúlt években egyre nagyobb érdeklődést váltott ki és mára az egyik legfontosabb vezetési feladattá nőtte ki magát.

Ha a technológiát az eljárások és az ezeket az eljárásokat használó ember képességeinek összességéként írjuk le, akkor a technikai változás szinte mindig szervezeti változásokat idéz elő. Sok példa hozható arra, amikor az új technológia (akár az informatika területén) azért bukik el, mert nem történnek meg a szükséges szervezeti változások. Az új technológia bevezetésének ezért egy vállalat stratégiai tervezésének folyamatába kell ágyazódnia és együtt kell járnia az új technológia bevezetésével járó közvetett és közvetlen következmények szisztematikus vizsgálatával.

A fentiekben vázolt kihívásoknak megfelelően a következő fejezetekben három alternatív és újszerű formáját mutatjuk be annak, ahogy információt nyújthatunk a vállalatok számára:

- Hogyan meríthet egy vállalat a gyorsan terjedő eBusiness-ben rejlő erőforrásokból és eszközökből?
- Hogyan tanulhatnak egymástól a vállalatok a legjobb megoldások összehasonlításával?
- Hogyan tervezhetik és valósíthatják meg a vállalatok az új technológiákat?

A tudás megfelelő kezelése vélhetően az üzleti vállalkozások egyik sikertényezője lesz a jövő Európájában.

1 Az „e“ mint kihívás az üzleti vállalkozások számára Európában

1.2 Bevezető tények

Mario Andretti: "Amikor úgy érzed, mindent ellenőrzöl...akkor túl lassú vagy!"

A politikacsinalás minden szintjén (nemzeti és nemzetközi) a politikusok rájöttek, hogy gyorsan kell cselekedniük hogy felvegyék az információs társadalom fejlődésének sebességét.

A Lisszabonban 2000. márciusában megtartott Európai Tanácson az európai vezetők szembesültek azzal, hogy az információs társadalmat kell gazdaságpolitikájuk és a társadalom fejlődésének középpontjába helyezniük a XXI. században.

Az E-társadalom és az e-kereskedelem a régi üzleti megoldások feladására kényszeríti őket. Fontos, hogy ezek a fejlemények megjelenjenek az EU tagságra várományos minden ország politikájában is.

Az utóbbi időben felmerülő minden kétely ellenére a vezető üzletemberek meglehetősen bizakodással tekintenek az európai e-kereskedelemre és jövőjére. Erre utal az Anderson Consulting cég felső vezetői körében közelmúltban végzett felmérése. (Az Anderson Consulting felmérése: http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html)

Az üzletvitel gyökeresen új megoldásai kezdenek megjelenni, mint például olyan vállalatok összefogása, akik korábban versenytársak voltak. Ez néhány évvel ezelőtt elképzelhetetlen volt. Mindez az e-kereskedelem környezetében végbemenő gyors változásoknak köszönhető.

Tény, hogy a legkülönbözőbb méretű európai vállalatok használják ma már mindennapos tevékenységükben az e-kereskedelmet, ráadásul egyre kifinomultabb és összetettebb módon. Ma már kevés vállalat van, amelyik az e-kereskedelmet szimpla informatikai kérdésnek tekinti.

Tény, hogy egyre kevesebben tekintik elszigetelt kérdésnek, hanem inkább minden általuk végzett tevékenység kulcstényezőjének. Az ilyen vállalatok számára nem annyira e-kereskedelemről, mint inkább a kereskedelmen belüli e-ről van szó.

Anderson Consulting dotcom inkubátorházak hálózatát hozta létre világszerte, hogy segítsen az új vállalkozásoknak és a leváló vállalkozásoknak az inkubációs időszakban. Sok más szervezet hasonló átalakuláson megy keresztül. De miközben az európai e-kereskedelem jó egészségnek örvend, helytelen lenne feltételezni, hogy a tavaszi megtorpanás nem érezteti majd a hatását. Néhány fontos tanulság máris levonható.

Mára sokkal realisabbá váltak az elvárások az "új gazdaságban" rejlő lehetőségekre és veszélyekre vonatkozóan és az üzletvitelre vonatkozó régi tanok még mindig igazak. Fokozódik a vezetői szakértelemre és költségkontrollra helyezett hangsúly az újításra és gyorsaságra helyezett hangsúly mellett és érdekes látni, hogy a dotcom cégek széles körben támaszkodnak a költség/haszon számításokra az e-kereskedelmi elképzelések értékelése során.

Európa néhány fejlettebb e-gazdaságában a fokozódó e-kereskedelmet az ilyen irányú tevékenység sikerességével kapcsolatos optimizmus mértékének stagnálása, vagy akár visszaesése kíséri. Ez a szemmel látható paradoxon azt sugallja, hogy sok vezető sokkal összetettebben szemléli manapság az e-kereskedelmet.

És valóban, mára az eloszlott az e-kereskedelmet körülvevő felhajtás jórésze és a vezetők tudatára ébrednek, hogy az e-kereskedelemben rejlő nagyszerű üzleti lehetőségek mellett olyan ütemben folyik a verseny, hogy a lépéstartáson túl nehéz többet tenni.

Gyakran feltételezik, hogy Észak Amerika még mindig vezető helyzetben van és valóban, az Anderson Consulting kutatás is azt bizonyítja, hogy bizonyos kiemelt szempontok mentén Európa még mindig el van maradva az Egyesült Államokhoz képest az e-Kereskedelem alkalmazásában. Ugyanakkor Európa bizonyos előnyökkel is rendelkezik akkor, amikor versenyre kerül sor az új gazdaságban, nem utolsósorban a mobil kereskedelemben rejlő lehetőségeket tekintve, amelyben minden jel szerint tekintélyes előnyre fog szert tenni az Egyesült Államokhoz képest. Erőteljesen mutatkoznak a jelei annak is, hogy az európai vállalkozások gyakran rendelkeznek azzal a kulturális érzékenységgel és a komplexitás átlátásának képességével, amelyre szükség van a nemzetközi e-kereskedelmi piacokon való versenyhez.

Egyértelműen kimondható, hogy soha nem leszünk képesek ellenőrizni és irányítani az Internet és az információs társadalom miatt bekövetkező gyors változások folyamatát. Az "infotársadalom" ezért egy elvont elképzelés, míg az Internet valóságos az EU-ban. Önöknek, mint oktatóknak és/vagy tanácsadóknak országukban tudatosítaniuk kell ennek a társadalomnak és előnyeinek a meglétét.

A már meglévő és még csak most keletkező technológiák és elképzelések miatt az, ahogy egymással interakcióba lépünk lesz valójában a legfontosabb folyamat. Ez a rendszer olyan összetett, hogy egyének külön képtelenek az irányítására, ugyanakkor politikai feladat az összetettség csökkentése és a jövőképek kialakítása.

Az üzleti életben Önök befolyásolni tudják ezt a helyzetet. Olyan, mint egy nagy szervezet, eltérő érdekcsoportok eltérő célokra törekcszenek. De ne felejtsek el, hogy a játék mindig ugyanarról szól: a minőség, a hatékonyság növelése, a részvények, a megbízhatóság és a kamatlábak, vagy éppen újonnan létesülő munkahelyek védelme.

A legtöbb kis-és közepes vállalkozás nem értékeli igazán az információs technológia áldásait és még kevésbé az információs társadalom előnyeit. Nem szabad elpocsékolnunk semmilyen már megadatott tudást és lehetőséget. Meg kell tanítanunk az ügyfeleket arra, hogyan használhatják a legjobb és legerősebb eszközöket a versennyel szemben. Ma az informatika és az Internet a legerősebb és legjobb eszköz. Tudomásul kell vennünk, hogy drámai változások mennek végbe ügyfeleink világában. Ezért számunkra csak egy kiút van: az egyenesen előre vezető út.

Az informatika és az Internet az absztrakció sokkal magasabb fokát teszi lehetővé a változó környezetben. A cél, a megfelelő változások előidézése a szervezetekben, hogy sokkal termelékenyebbek legyenek és, sajnálatos módon, több legyen a munkanélküli (legalábbis az állami bürokráciában).

Bárhogyan legyen is, a kiegyensúlyozott korösszetétel a szervezetekben legalább olyan fontos, mint valaha. Át kell adni a tudást, a kultúrát, az integritást és a társasági önazonosságot.

A világszintű működés lehetőségét nehéz szabályozni (adózás, változó terhek). A pénz maga már pusztán elektronikus információ. Hiszen könnyen elküldhető bárhová, ahová csak akarjuk. Ezért a pénz már nem is tulajdonként határozható meg.

Az Internet, az intranet, az extranet és mindezen eszközök használata a spektrum kis részeként még nem széles körben elterjedt. A társadalmi és kulturális hatások még nem kellően tisztázottak. Ebben a helyzetben a döntéshozók azzal a problémával találják szemben magukat, hogy olyanról kell dönteniük, amit nem is ismernek valójában.

1.2 Kérdések

Az Internet és az informatika ugyanakkor elég erős ahhoz, hogy átalakítson vállalatokat, munkaköröket és szervezeteket, sőt még a kormány is rákényszerül a változásra. A virtuális szervezetek új lehetőségeket nyújtanak a kereskedelemben és a munkavégzés szempontjából is. A dolgozók maguk is végzik majd a vezetés és szervezés folyamatát.

Tegye fel magának a következő kérdéseket és fontolja meg a válaszokat:

- *Jelentős részét képezi-e az e-kereskedelem az Ön jelenlegi és jövőbeli működésének?*
- *Az e-kereskedelem biztosít-e megoldásokat az Ön számára kiemelten fontos kérdések és feladatok kezelésében?*
- *Jelentős előnyöket biztosít-e az e-kereskedelem a versenyben?*
- *Gondol-e arra, hogy az e-kereskedelem jelentős versenyfenyegetést jelent?*
- *Egyetért-e azzal, hogy három évben belül az e-kereskedelem miatt rákényszerül arra, hogy újra kitalálja vállalkozását?*
- *Egyetért-e azzal, hogy e-kereskedelmet folytat, hogy új szolgáltatásokat nyújtson a már meglévő ügyfélkörének?*
- *Egyetért-e azzal, hogy az e-kereskedelem lehetővé teszi az Ön számára, hogy jobban megértse, mit kívánnak az ügyfelek, mik a szokásaik és ezzel jobban előre tudja jelezni az ügyféligényeket?*
- *Egyetért-e azzal, hogy az e-kereskedelem alapvető változásokat idéz elő iparágának közvetítői számára?*
- *Milyen hatással járt az Ön által tett e-kereskedelmi kezdeményezések sikerességére nézve az ügyféligényekben bekövetkező változásokra adott válasz sebessége?*

Mindenképpen küzdenie kell a következő öt halálos bűn ellen:

- Jobb napokra várás
- A következő generációra várás
- akárhogy
- bárhogy
- érdeklődés nélkül

1.3 Mi kell a sikerhez

- új környezetek

- piacnyitás
- több és jobb WEB oldal
- internet virágzó piac
- törvényhozás

Ezért át kell képezni az embereket. Szükséges a tanulást követő tréningező magatartás kialakítása. Az internetnek és az informatikának köszönhetően a munka nemzetközileg könnyen hozzáférhető és így nehezebb lesz helyben garantálni a munkát és a jólétet.

Mindenki mindenhol hozzáférhet az információhoz és részese lehet. Nem helyes a kérdést úgy feltenni, hogy az Internet és az informatika létrehoz-e munkaköröket, mert ezt senki nem tudhatja. Nincs rá egyértelmű válasz. Ez a folyamat próba – szerencse folyamathoz hasonlít. A távmunka környezetének kialakítása erősen befolyásol bizonyos ágazatokat (pl. kiskereskedelem, műszaki szolgáltatások). Ezért lehetővé kell tennünk ügyfeleink számára, hogy újra definiálják folyamatukat, felmutatva számukra a legjobb eljárásokat és egybeforrasztva a kultúrát, a folyamatokat és az informatikát.

Tanácsadóként és/vagy oktatóként kollektív intelligenciát kell kialakítaniuk a jövő követelményeinek való megfelelés érdekében. A tanító szervezetek és az élethosszig tartó tanulás nem pusztán jelszavak. Van helye a munkáskéznek 40 év felett és azon túl is. Lebegjen a szemük előtt a tapasztalt és a jövőre figyelő tanácsadók és/vagy oktatók képe, akik képesek arra, hogy jövőképet sugalljanak és használják a legjobb üzleti megoldásokat. Az első és legfontosabb lépés bármilyen e-kereskedelmi projektben az, hogy megtaláljuk a megfelelő tanácsadókat és oktatókat. Utána meg kell őket tanítani mindarra, amit szeretnénk, ha tudnának.

1.4 Szolgáltatások és funkciók

Három egyértelműen meghatározható érdekcsoport létezik:

- maguk a kis-és közepes vállalatok
- Tanácsadók/trénerok
- Olyan érdekcsoportok, mint az UEAPME és kormányok

Mint már említettük, mindegyiküknek segítséget kell nyújtaniuk a számukra megfelelő (folyamat, méret, értéklánc...) Internet és informatikai alkalmazások bevezetésében. Az önök feladata a felvilágosítás és a támogatás tanácsadás formájában.

Olyan módon kell minőségi szolgáltatást nyújtaniuk, hogy az "ügyfelek mindig jobbnak érzik a szolgáltatást az elvártnál."

Tudniuk kell, hogy legalább 2 dimenzióval kell először tisztában lenniük:

Az első dimenzió:

- ügyfélközpontúság
- folyamatvezéreltség (ügyféltől kiindulva a szolgáltató felé)
- munkamódszer és szervezettség (a folyamat értelmezése)
- információ és informatika

- teljesítmény mutatók

A második dimenzió

- közvetítő központúság (önismeret)
- forma és keretek (a szolgáltatások előkészítése, kifejlesztése és formai megtervezése)
- változtatás és átalakítás (e-üzleti folyamatok bevezetése és alkalmazása az önök szervezeténél)

Mindkét dimenziót jól kiegyensúlyozottan kell figyelemmel kísérni. Először az első dimenzió összes szempontját szem előtt tartva ezt követően hajtják végre a második dimenziót.

Tudatosítaniuk kell magukban a mentális modellek mindennapi életben betöltött szerepét is:

- megértés szemben a cselekvéssel (tanulási probléma)
- automatikus cselekvés (barátom a pincér)
- valami új tanulása (a főzés új mentális modellje)

Van néhány olyan fontos szempont, amit szintén figyelembe kell venniük:

- az Internet és az informatika segítségével bonyolított üzlet gyakran sokkal gyorsabb.
- Gyorsítsa fel a folyamatot is.
- Akár tetszik, akár nem, nincs más lehetőség.
- A verseny fokozódik.
- Tudás alapú tanuló szervezetek alakulnak ki. Ne becsülje le a vállalati tudást. Érték.
- Az új képességeket (humán tőkét) ki kell nevelni!
- Az Internet/informatika mélyreható változásokat idéz elő a társadalom és a vállalat kultúrájában (legjobb működési modellek)
- Internet rendkívül nagy hatást gyakorol a társadalomra és hatalmas lehetőségeket rejt magában az élet minőségének javítására.

A tisztázás folyamatának a következő részekből kell állnia:

- Megfelelő kérdésfeltevés
- információgyűjtés
- információ tárolása, visszakeresése és elemzése
- információ terjesztése
- információ megszerzése
- fontos az információs modell kialakítása, frissítése és továbbépítése

Az információ közös elérhetősége kínálja:

- az információ adásának hatékonyságát anélkül, hogy több emberre lenne szükség
- privatizált hatáskört (ügynökség)

Az információ kezelésének módja:

- a hivatalos okmányokhoz való nyilvános hozzáférés törvényi szabályozása
- adatvédelmi törvény
- hivatalos titokvédelmi törvény
- nyilvántartási törvények

Meghatározni:

- mit szabályoz a kormány
- melyik információ tartalmaz minden tárgyat
- egyedülálló beazonosító rendszerek
- az ön minőségtanúsítása
- nyilvánosan elérhető információ

Az embereknek bármikor meg kell tudniuk kapni a hatóságoktól bármilyen információt és minden olyan dolognak, ami nem titkos, nyilvánosnak kell lennie, pl. a népesség személyi száma, a vállalat/szervezetek, járművek, ingatlan.

Az adatok rendelkezésre bocsátásának biztonságosnak kell lennie és a következők szerint kell történnie:

- a hatóságok által közvetlenül elektronikus levélben,
- on-line vagy kicserélő központon keresztül, ami a forgalmazó és a hatóság közötti megállapodást feltételez, egy adatbázis, amelyet online vállalatok vagy számítógép tárol juttatja el az információt az összeköttetésekhez/kicserélőközpontokhoz
- online vagy file transzfer.

A jövőnk kultúrája az "igény szerinti társadalom". Igékben és tevékenységekben kell elkezdenünk gondolkodni. Az Önök fő eszközei a termelés tényezői lesznek, a pénz, a munkaerő, a terület, az adatok és a korlátlan informatika.

Jócskán el kell gondolkodni, mit is jelent a "csatorna információ kontroll" (chic)

- Milyen gondolat húzódik mögötte?
- Milyen szemlélet
- Mik a fő célok és legfontosabb kérdések

A rendszer elfogadottságához minden web alapú interfésznek:

- egyszerűnek
- könnyednek
- nem időt rablónak
- automatizálnak és integrálnak
- más publikációt előállító számára is nyitottnak kell lennie.

Az e-üzleti lehetőségek játékba hozatalának folyamata a következő szakaszból áll:

- Konceptuális tervezés
- Előzetes tervezés
- Kritikus tervezés
- Megvalósítás
- Üzemszerű működés

1.5 Néhány példa arra, hogyan lehet vállalkozni az eKörnyezetben

Ezeket a példákat az Andersen Consulting tanulmányából vettük.

(http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html) kiegészítve URL-ekkel és ábrákkal.

Piaci csere

Az árucserék az ipari termékek azonnali piacát jelentik. Céljuk a vásárlók és eladók összehozása, hogy kialakuljanak a piacok. Általában iparilag vertikálisak, a tranzakciók volumenétől függ likviditásuk az áruközeli piacokon. Az árak leginkább alacsonyak és inkább nagyobb hatékonysággal próbálnak meg operálni, semmint a hagyományos szállítóláncokkal. Az előadók jellemzően az eladás értékétől függően tranzakciós díjat fizetnek.

A vásárlók és eladók egy kritikus tömegének kell majd uralnia a piacot és várhatóan a korán élre kerülőknek lesz előnye. Az árucserék korai elburjánzása a méretgazdaságosság miatt konszolidációhoz vezethet és sok esetben vezetett is.

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

<http://www.letsbyit.com>

Tranzakciós ügynök

A tranzakcióban résztvevő közvetítők is megtalálják a maguk eladóit és vásárlóit, csak már közvetetten. Megrendelést vesznek fel az ügyfelektől a vásárlásra vagy eladásra és ezt követően a nevükben hajtanak végre, a volument ellensúlyozva az aggregációs szerepükből adódó alkupozíciójukkal. Az ügynök tranzakciós díjat számít fel a vásárlónak és/vagy az eladónak. Ez sokféle iparnál keresztirányban is alkalmazható. Az áru típusú piacokon a modellek alacsonyabb árakkal operálnak, hogy a nagyobb volumen ellensúlyozza a rezsiköltségeket, szemben a nagy értékű piacokkal, ahol az alacsonyabb árérzékenységnek köszönhetően a minőség valamint a magasabb tranzakciós díjak és hasznok lehetőségessé válnak.

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

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

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

<http://www.jobpilot.at>

Üzleti kereskedelmet folytató közösségek

Ezek a közösségek általában a vertikális piacokra irányulnak. Átfogó ipari/ágazati információt nyújtanak az iparra vonatkozó hírektől a szállító és terméktájékoztatókig valamint további értéket adnak hozzá azzal, hogy fókuszált iparági párbeszédet és információcserét segítenek elő.

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

Piac sűrűsödés

Vonzó tartalommal és szolgáltatásokkal hívják fel magukra a közönség figyelmét, hogy ezt a figyelmet reklámcélú és/vagy kereskedelmi tranzakciós bevételé alakítsák.

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

Kutató ügynökök

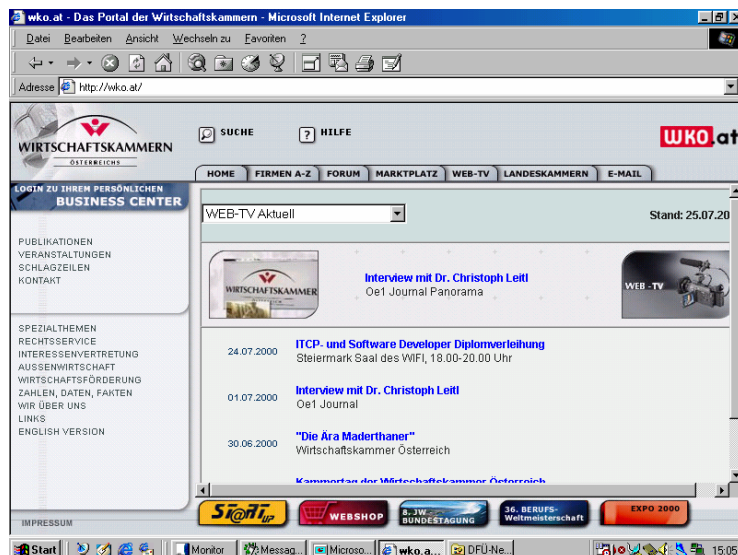
A kutatóügynökök nehezen elérhető információt kutatnak fel és árakat hasonlítanak össze a vásárlók számára olyan szempontok mentén, mint az ár, szolgáltatás színvonala, stb. Több különböző javadalmazási gépezetük is lehet a reklámbevételtől az ajánlások alapján történő értékesítések kis mértékű százalékáig.

<http://www.yellowpages.co.uk/>
<http://www.otb.at>
<http://www.yellowmap.at>

Reklám

A tartalom és a szolgáltatások (általában ingyenesen, de lehet előfizetéses alapon) széles körben terjesztésre kerülnek cserébe a reklámüzenetekért, amelyek általában szalagreklámként jelennek meg. A gazdaságosság megköveteli a nagy forgalmat a tömegpiacok esetében illetve konkrét célvolumen szakosodott közönség esetében. A terjesztő a hirdetőknél díjat számít fel a szalagreklámokért, ami adott esetben egyedüli bevétele lehet. Értéknövelő megoldásokkal elsősorban a volumen növelését próbálják meg elérni beleértve az email és megszemélyesített információs szolgálatok segítségével.

<http://www.webfreetv.at>



1-1 ábra: <http://wko.at> webTV lehetőségek

Ingyenes

Az ingyenes modell általában összefonódik az ösztönző modellel és valamilyen reklámmoddellre épülhet rá. Ennek a modellnek a lényege, hogy nagy számú látogatásokra és/vagy bevételen alapuló tranzakcióra épít. Használható továbbá információ gyűjtésére is az infoközvetítési modellben. Amikor a reklám jelenti az egyedüli bevételi forrást, a fenntarthatóság volumen függő.

<http://www.hotmail.at>

<http://www.gmx.at>

<http://www.websms.at>

Reklám célra ingyenes

Ez a modell termékeket és szolgáltatásokat ajánl díjmentesen a végfelhasználóknak, de cserébe elvárja, hogy azok megtekintsék a reklámokat, sőt még előfordulhat az is, hogy fizet a végfelhasználóknak a reklámok megtekintéséért.

<http://www.alladvantage.com>

Előfizetés

Ez a "fizess a hozzáférésért" modell. A siker a nagyértékű tartalomtól függ és általában exkluzív és gyakran frissítik. A modell az Internet hagyományos etoszára épít és általában jelentős ellenállást kell leküzdenie. A tartalom egyes részeinek ingyenessé tételével fel lehet futtatni a volument, és ezzel látogatókat vonzhat és ugyanakkor reklámbevételt is generálhat, ami kiegészíti az előfizetésekből származó bevételt.

<http://www.economist.com>

<http://www.derstandard.at>

Tömegre szabott árucikk

Ez "csináld, ahogy te szeretnéd" lehetőségeket ajánl fel a versenyképes árakon túlmenően és kényelmes vásárlást, gyors szállítást biztosít az áruk piacának megnyerése érdekében. A számok működése érdekében megszabadít a készletektől, felfutnak a készletek és a folyamatok közvetlenebbé válnak.

<http://www.amazon.at>

Mikro-kifizetések

Ez lehet 'pay-as-you-go' vagy mért használaton alapuló. A mikro fizetéseket a használat mértékében számolják fel. Ezek a fizetések kis volumenűek, tehát nem zárják ki a használókat költségességük miatt ugyanakkor még mindig jelentős bevételt biztosítanak a volumennek köszönhetően a kereskedők számára. Csak ott lehetséges, ahol a tranzakciós költségek elhanyagolhatóak, valami olyanról van szó, ami eddig nem volt elérhető a kereskedők számára, de az egyre több fizetési megoldás miatt lehetővé válik és a szolgáltatók olyan mértékben konszolidálják tranzakcióikat, hogy a tranzakciók feldolgozásának költsége gazdaságilag elviselhető.

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

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

Regisztráció

Ezek tartalmon alapuló helyek, amelyeket ingyenesen meg lehet tekinteni, de a látogatónak regisztrálnia kell magát. A demográfiai információ, ha lehet a látogatást nyomon követő adatokkal, nagy erejű eszköz a piaci szereplők számára.

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

Megbízható közvetítők

Egy új szerepkör van kialakulóban, a megbízható közvetítőé, amint a hagyományos közvetítők egyre inkább kiszorult helyzetben találják magukat az ötletes új versenytársak új értékteremtő megoldásainak következtében. A postahivatalok, például, megalapozott hírnévvel rendelkeznek mint a levelek és csomagok megbízható kézbesítői. Az eKereskedelem előretörésével egyes postahivatalok elkezdtek átfogalmazni szerepüket az eGazdaságban azzal, hogy elkezdtek jobban kihasználni utolérhetetlen elérhetőségüket, hozzáférhetőségüket és forgalmazási hálózatukat, nem beszélve a márka ismertségéről. Mindezekkel élve a legkülönbözőbb új szolgáltatásokat ajánlják hagyományos ügyfeleiknek, a dotkomoknak, a kis-és közepes vállalatoknak és másoknak. Az új szolgáltatások között szerepel a bizonylatolás, regisztrálás és hitelesítés, elektronikus levélcímek, levélposta és levélszűrés, biztonságos elektronikus üzenetküldés, pénzügyi szolgáltatások, eBevásárlás, megrendelés kezelés, kifizetés, szállítmányozás, raktározás és biztonságos kapcsolatteremtés a kormányzati szolgáltatásokkal.

<http://www.ksv.at>

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

Infoközvetítés

Infoközvetítők hasznos információgyűjtőként és szállítóként működhetnek. Az információ nyújtása, így az egyes helyszínek, termékek és szolgáltatások összehasonlítása, hűséges látogatókat/ügyfeleket biztosít az információ értékének mértékében. Az érem másik oldala, az ügyfelek viselkedésére utaló adatbázisok értékesek lehetnek és gyakran értékesítik tovább más vállalkozásoknak. A szörfölési szokások és vételi preferenciák kirészletezése megszerezhető az ügyfelektől viszonzásul az ösztönzőkért és ingyenes ajánlatokért.

<http://www.updatekmu.at>

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

<http://wko.at>

Szakértő

Ezek az oldalak egy sor különböző témára vonatkozóan biztosítják a szakértelmet. Közös jellemzőjük, hogy egy kérdés és válasz interfész lehetővé teszi az emberek számára, hogy szakértőtől kapjanak tanácsot információs igényeikre válaszul. Ez jöhet a szakterület elismert szakértőjétől, vagy kollektív információcseréből is származhat.

<http://www.askanexpert.com>

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

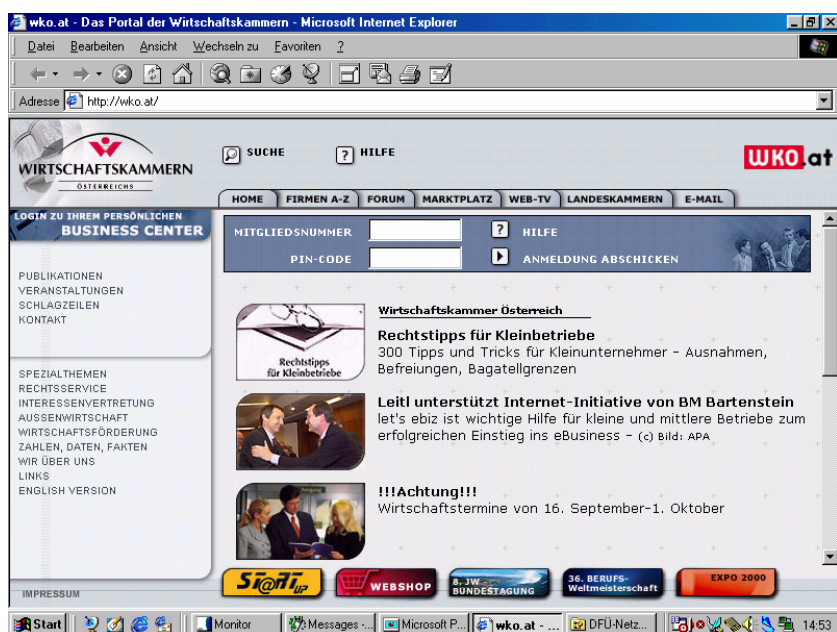
<http://www.businesswissen.de>

<http://wko.at>

Ajánló gépezet

Az ajánló gépezetek lehetővé teszik a felhasználók számára a véleménycserét az áruk és szolgáltatások minőségét illetően. Ez jelentheti azoknak az eladóknak vagy vásárlóknak az észrevételezését vagy akár besorolását is, akikkel az érintettek ügyletet hajtottak végre.

<http://www.inforocket.com>



1-2 ábra: <http://wko.at> bevezető oldal

2 Benchmarking – Csak divat, vagy a vezetés-szervezés hasznos eszköz?

2.1 Bevezetés

2.1.1 A benchmarking eredet

Az elmúlt években a benchmarking az egyik legvitatottabb üzleti kifejezés. Gyakran használják üzleti tanácsadó és gazdasági szakértők, ugyanakkor a kis és közepes vállalatok szerint a benchmarking időnként túlmisztifikáltnak tűnik, olyasminek, ami talán a legkiemelkedőbb vállalatok számára hasznos is lehet. A következmény, hogy a kicsi és a közepes méretű vállalatokra az a veszély leselkedik, hogy elesnek a benchmarking folyamatban rejlő pozitívumoktól.

Honnan ered a benchmarking? Több válasz is adható. Benchmarkingot mérésre először a rómaiak használták. Cövekeket vertek le a földre és azok segítségével mérték a távolságokat és a szökeket. Azóta a szó szélesebb értelmezést nyert.

Mára a benchmarking a vezetés és szervezés eszközeivé vált és széles körben elterjedt az Egyesült Államokban. A benchmarking vezetői eszközként való hasznosságát immár senki nem vitatja és bevett módszerként alkalmazzák. Már a Frederick Taylor által a XIX. század második felében bevezetett tudományos munkaszervezési módszereket is a benchmarking szemlélet egyik korai megnyilvánulásának tekinthetjük.

A benchmarking szemlélet kidolgozásakor eredetileg ipari környezetben használták és vállalati szinten volt fontos. Azóta más szervezetek, kormányzati szervek, kórházak és egyetemek is felfedezték a benchmarking folyamataik és rendszereik tökéletesítésében betöltött előnyeit.

2.1.2 Mi a benchmarking?

Benchmarking meghatározása szerint "a szervezetek teljesítményének, funkcióinak és folyamatainak folyamatos és szisztematikus folyamat segítségével történő összehasonlítása a "világon a legjobb" gyakorlattal abból a célból, hogy ezek a szervezetek nem csak elérjék, hanem túl is szárnyalják azokat." (DG III, 1996). Más szóval: a benchmarking a teljesítmény javításának olyan eszköze, amikor a legjobb megoldásokból tanulnak a szervezetek és értelmezik maguk számára, mely folyamatok segítenek elérni ezeket az eredményeket.

Benchmarking tehát lehetővé teszi a kiemelt üzleti folyamatok elemzését és javítását, a pazarlás megszüntetését, a teljesítmény és a nyereségesség fokozását, a piaci részesedés növelését. A benchmarking ereje abban rejlik, hogy lehetővé teszi a döntések tények és nem pusztán megérzés alapján történő meghozatalát. A korszerű benchmarking eszközök az eredmények vizuális megjelenítését is lehetővé teszik. Egy vállalat most láthatja, hol áll a pontozások alapján a vállalatok országos, ágazati és európai összehasonlításában.

A legfontosabb benchmarking kifejezések: összehasonlítás, tanulás, transzfer és javítás.

Tipp a jobb megértéshez: fogjuk fel a benchmarkot, mint egy mérföldkövet, egy olyan kiemelt adatként, amely a benchmarking része. A benchmarking maga olyan folyamat, amelynek célja a jobbá válás a másoktól való tanulás segítségével.

2.2 A benchmarking szintje és típusa

Az irodalomban több különböző meghatározását találjuk a benchmarkingnak és több kritériumot is a benchmarking tipizálására. Ennek jobb megértéséhez bemutatjuk a benchmarking két legjelentősebb értelmezését. (lásd **2-1/1 2-1/2 ábrák**).

| | | |
|--------------------|----------------------|---|
| Keret benchmarking | Ágazati benchmarking | Vállalati/vállalkozás szintű benchmarking |
|--------------------|----------------------|---|

2-1/1 ábra: A benchmarking szintjei

Keret benchmarking: A keretfeltételek benchmarkingja azokra a kiemelt elemekre vonatkozik, amelyek szerint meghatározható milyen vonzó egy adott térség vállalkozások beindításához és működtetéséhez: ez visszahat az üzleti környezetre, ahol a vállalatoknak működniük kell. Itt a jogi és gazdasági környezet fontos. Ezek néhány eleme benchmarkingolható országos és nemzetközi regionális szinten. Ilyen elemek a költségek (munkaerő, pénzügyi...) vagy a munkaerő képzett és az adminisztratív infrastruktúra, oktatási rendszerek, hogy csak néhányat említsünk. Jellemző forrás lehet az OECD.

Ágazati benchmarking: leginkább a vállalati benchmarking természetes kiterjesztéseként értelmezhető, mert sok elemében egy adott iparágat alkotó vállalatcsoportra alkalmazható, amely számára jellemzően azonos legjobb vezetési gyakorlatok fontosak a versenyképességhez. Erre példaként szolgálhatnak a gépjárműgyártó, az elektronikai vagy az acél ipar teljesítményét vizsgáló kutatások. Ezek a kutatások jellemzően nemzetközi szinten és nagy arányokban folynak és az adott szektort különösen érdeklő konkrét területekre irányulnak.

Vállalati benchmarking leginkább a vállalati folyamatok folyamatos javítását célzó vezetési eszköz. A javítandó folyamatok meghatározása, az irányadó megoldások beazonosítása (ezek lehetnek világszintű megoldások, de leginkább a kategória legjobb megoldásait jelentik), a saját teljesítmény és a legjobb gyakorlat közötti eltérés mértékének felmérése, és az eltérés okainak tisztázása a cél. Ezt követi természetesen a tudásátadás és a megvalósítás. Ezekkel a lépésekkel a vállalat számára lehetővé válik a teljesítmény, és ezáltal a versenyképesség javítása.

| | | |
|--------------------|---|---------------------------|
| Belső benchmarking | Külső (versenytársra irányuló) benchmarking | Funkcionális benchmarking |
|--------------------|---|---------------------------|

2-1/2 ábra: A vállalati vagy vállalkozás szintű benchmarking

A vállalati benchmarking esetében három fajta stratégia alkalmazható: különösen a nagyobb vállalatok esetében (társaság csoportok) a **belső benchmarking** jó eredményekkel járhat az idő, a termelékenység és a minőség fokozásában, ha segítségével végbemegy a vállalon belüli elemzés, összehasonlítás és tanulás.

A **külső és a versenytársakra orientált benchmarking** jellemzően a benchmarkok és folyamatok külső összehasonlítását jelenti valamely benchmarking partner mutatóival az adott iparágon, ágazaton vagy szektoron belül, mégpedig olyan vállalattal, amelyik egyben versenytárs is a piacon. Ez természetesen nagy mértékben

feltételezi a titoktartást és egymás kölcsönös tiszteletét, ami fontos szempont és szükséges a benchmarking projekt sikerességéhez.

A funkcionális benchmarking: Ennek a folyamatnak a legújabb vonása, hogy a benchmarking nem kizárólagosan a versenytársakra irányul. Új megoldásokat keres azzal, hogy kívülről tekint, a saját iparág határain túl. Az üzleti folyamatok legjobb megoldása megtalálható azon az iparágon túl is, amelyben az adott vállalat működik. Gyakran nem szükséges és nem is kívánatos a benchmarkingot versenycégekre korlátozni.

2.3 A benchmarking legfontosabb lépései

Vállalati szinten a benchmarking egy olyan vezetési és szervezési eszköz, amely a vállalatvezetési stratégiát támogatja. A fő cél a versenyképesség javítása a legjobb megoldások beazonosításával és alkalmazásával folyamatok, szervezet és vezetési szinteken. A benchmarking eljárás négy fő lépésből áll:

1. A vállalati folyamatok részletes értelmezése
2. Mások (más vállalatok) folyamatainak elemzése
3. Saját teljesítmény összehasonlítása másokéval
4. A teljesítmény-eltérések megszüntetéséhez szükséges intézkedések megvalósítása.

A benchmarking projekt elkezdésének központi kérdése, hogyan strukturálható az eljárás és melyek és milyen irányúak lehetnek az intézkedések. Ezért a „négy szemközt” összehasonlítás jelenthet segítséget, amikor két vállalat osztja meg egymással tapasztalatait, üzleti folyamatait és titkait csakúgy, mint legfontosabb adatait. Az ilyen benchmarking projekt nagyon sikeres lehet és jelentős mértékű javuláshoz vezethet mindkét fél teljesítményében. Ugyanakkor látni kell azt is, hogy ehhez a folyamathoz 9-12 hónapra van szükség, sok munkára, pénzügyi és emberi erőforrásokra, ami a kis-és középvállalatok esetében időnként áthághatatlan korlátot jelenthet a költséges benchmarking lefolytatásában. Ezért segítséget jelenthet egy két lépcsős folyamat a benchmarking lefolytatásában.

Ez elvezet a benchmarking projekt kidolgozásának egy másik fontos kérdéséhez, nevezetesen a diagnosztikus célú és a folyamat benchmarking közötti különbségtételhez. (lásd **2. ábra**).

| Diagnosztikus célú benchmarking | Folyamat benchmarking |
|---|---|
| Fő kérdés: Mi az AMIT a benchmarking partner csinál (és/vagy a kategória legjobbja) elér? | Fő kérdés: HOGYAN éri el ezeket az eredményeket a benchmarking partnerem (és/vagy a kategória legjobbja)? |

2-2 ábra: Diagnosztikus célú illetve folyamat benchmarking

A diagnosztikus célú benchmarking első lépésként egy olyan szemlélet, amely viszonylag egyszerű bevezetést jelent a benchmarkingba. Strukturált, költséghatékony visszajelzést tesz lehetővé és megvalósításához minimális erőforrásokra van szükség. Lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy teljesítményüket a kritikus képességek, erősségek és hiányosságok beazonosításával javítsák, majd a szükséges javításokat a legjobb megoldásokból való tanulással érik el.

Ezt a diagnózist követően a költségesebb és intenzívebb folyamat benchmarking egészítheti ki a folyamatot, ami segít a vállalatnak az ötletes megoldások feltárásában és lehetővé teszi ezeknek a megoldásoknak átvételét a saját üzleti gyakorlatba. Megfelelő alkalmazás esetén a folyamat benchmarking megerősíti a tanulási kultúrát,

amelynek során tudásmegosztás valósul meg. A diagnosztikus célú és a folyamat benchmarking sem tekinthető teljesen függetlennek egymástól, a hatások és az összefüggések időnként egymással határosak.

A benchmarking vállalati alkalmazása több szakaszt feltételez, ezeket az alábbi **2-3 ábrán mutatjuk be és értelmezzük.**

| | HOLISZTIKUS | FOLYAMAT, AZ OSZTÁLYHOZ VISZONYÍTOTT |
|---|--|--|
| DIAGNOSZTIKUS | | |
| KIINDULÓ | ÚTKÖZBEN | ÉRETT |
| A vállalat először a diagnosztikai célú benchmarkingot alkalmazza a vállalkozás különböző funkcióinak viszonylatos teljesítményének feltárására. Ez a diagnosztikai szakasz általában rövid ideig tart. Gyakran kérdőíven alapul, amely arra kéri a vezetőt, hogy az értékelést megadott üzleti szempontok szerint végezze. | A második szakasz, a holisztikus benchmarking, az üzlet egészét vizsgálja. Ennek célja azoknak a legfontosabb területeknek a beazonosítása, amelyeket javítani kell. Mélyrehatóbb, mint az első, diagnosztikai célú szakasz. Szemrevételezi a vállalkozás minden területét és a minőségi szempontokat a rendszerek és folyamatok megvizsgálásán keresztül szemléli, továbbá kvantitatív információt nyújt tendenciák és arányszámok alapján. | A harmadik, érett szakaszban, a vállalat feljebb lép a folyamat benchmarking szintjére. A folyamat középpontjában azoknak a konkrét folyamatoknak a javítására irányuló erőfeszítések állnak, amelyeknek segítségével világszínvonalú teljesítmény érhető el. A folyamat benchmarkingot projekt teamek végzik. Az első lépés egy tanulmányozni kívánt folyamat (vagy egymással összefüggő folyamatok) konkretizálása. Ezt követi egy olyan benchmarking partner kiválasztása, amely kiemelkedő teljesítményt nyújt ebben a vizsgált folyamatban. Így megállapítható a teljesítmény elmaradás és tisztázható, mely elemek vezettek el ennek az elmaradásnak a kialakulásához. Ezen az alapon meg lehet valósítani egy javulást szolgáló tervet. |

2-3 ábra: A benchmarking vállalati alkalmazásának lehetőségei

2.4 Több szempont a benchmarkinghoz a kis-és közepes vállalatok számára

2.4.1 Kontrolling eszköz-e a benchmarking?

A korábbi meghatározásoknak megfelelően a benchmarkok "mérőeszközök", adatok, amelyek szorosan kapcsolódnak a kontrollinghoz. Talán éppen ez az oka, miért éppen ezen a területen fogadták el és kezdték el alkalmazni vezetési eszközként a benchmarkingot.

Mindazonáltal a benchmarking több egyszerűen számok összehasonlításánál, több mint a konkrét célértékek megállapítása: az előrejelzésről és tanulásról szól és nem a számítások eredményeinek ellenőrzéséről. A kontrolling pusztán ösztönzi és stimulálja az értelmes benchmarking folyamatot, de nem tudja konkretizálni a célokat az adott funkcionális részlegek szabad orientálásához.

Ráadásul a benchmarking nem csak az adatok világából áll. Alkalmazható például a szerelési folyamatok lépéseire, az adminisztratív eljárásokra, vagy a beszerzésre, ami mindenképpen meghaladja egy kontroller feladatkörét.

2.4.2 A benchmarkingot gátló tényezők

"Megnyugtató tudat, hogy a gondosan szerkesztett benchmarking minden valószínűség szerint nem jogvitákba torkollik majd, de ez a tény önmagában aligha veszi rá a versenytársakat az együttműködésre." Ez a felismerés az egyik oka annak, miért egy semleges "kliring pont", mint például az Osztrák Szövetségi Gazdasági Kamara (WIFI) Gazdaságtámogató Intézete kezdett el foglalkozni a benchmarking témájával. A vállalkozók szívesen vesznek igénybe elismert külső és semleges támogatást, mint amelyet több vállalkozástámogató társaság is nyújt.

Jelentős előrelépés konkrét vállalati adatok megosztása a potenciális versenytársakkal, amennyiben a benchmarking partner ugyanabban az iparágban tevékenykedik. Az iparágak közötti benchmarking esetében is, tehát amikor nem közvetlen versenytársról van szó, a vállalkozónak le kell küzdenie egy korlátot, amelyet akár "hagyományosnak" is tekinthetünk.

2.4.3 Alkalmas-e a benchmarking a kis- és középvállalatok számára?

Egyértelmű, hogy a nagy vállalatok által alkalmazott benchmarking módszerek és változók csak nehézségekkel alkalmazhatók a kis-és közepes vállalatokra (lásd **2-4 ábra**). Ennek okai között említhetjük a projektek hosszát (6-12 hónap között), a viszonylag magas költségeket, a létszám teljes lefoglaltságát a projekt teljes időtartama alatt, valamint az igen költséges és lassú partnerkeresést.

| | |
|---------------------------------|---|
| ➤ Erőforrások: | - behatárolt pénzügyi lehetőségek - behatárolt létszámlehetőségek |
| ➤ Módszertani ismeretek: | - benchmarking ismeretek hiánya - leginkább hiányzó ismeretek a kérdőíves eljárásról - tudáshiány a folyamathoz szükséges eszközöket illetően vizualizáció |

- **Általában előforduló benchmarking nehézségek:** - adatok rendelkezésre állása
- nagy nyomás a versenytársak részéről
- bizalomhiány az adatok átadását illetően
- vezetői támogatás hiánya
- mentális korlátok

2-4 ábra: Melyek az okai azoknak a nehézségeknek, amelyekkel a kis-és közepes vállalatok szembe találkozhatnak a benchmarking módszerek alkalmazása során

Mindezen tényezők ellenére a benchmarking nagyon megfelelő vezetési eszköz a kis és közepes vállalatok számára is. Egy kevésbé összetett diagnosztikai benchmarking projekt során szerzett tapasztalatok kiváló alapot nyújtanak a vállalkozás piacon tartását támogató javító intézkedések számára.

A kisvállalatok fentebb említett lehetséges nehézségein túlmenően hangsúlyozni kell, hogy a kis-és közepes vállalatok rendelkeznek azokkal az adottságokkal, amelyek szükségesek a folyamataiknak a benchmarking segítségével történő javításához. Ez annak tudható be, hogy a kis-és közepes vállalatok folyamatai átláthatóbbak, mint a nagyvállalatokéi.

Ezen túlmenően szerkezetük kevésbé összetett és átláthatóbb, ami a nagyvállalatoknál rugalmasabbá és alkalmazkodóbbá teszi a kis-és közepes vállalatokat. Ezek igen előnyös vonások a benchmarking folyamat szempontjából és a "legjobb megoldások" gyors bevezetését teszik lehetővé!

2.4.4 Melyek a legfontosabb szempontok az alkalmazás során

Ahhoz, hogy a vezetők és a munkatársak egyaránt, már az elején pozitívan fogadják a benchmarkingot, kizárólag a jövő tervezéséhez és nem a korábbi problémák elemzéséhez vagy megoldásához kell használni. A benchmarking nem öncélú, hanem egy hatásos gyorsító eszköz az átfogó változási folyamat elindításához. A benchmarking projekt előkészítésének másik lényeges eleme minden dolgozó tájékoztatása a projektről, szervezetéről és céljairól, már az elején. Minden érintett, tehát minden munkatárs és kolléga időben történő bevonása létfontosságú a javítást célzó intézkedések későbbi bevezetése szempontjából. Gondosan elő kell készíteni és végre kell hajtani az egyenrangú kollégák állandó tájékoztatását és a kapott eredmények bemutatását.

Bármely folyamat benchmarking projekt sikerességéhez egy másik kiemelten fontos mérföldkő ugyanakkor annak tudatosítása, hogy az ilyen folyamat hosszú időt vesz igénybe, az emberi erőforrásokat és a projekt időtartamát tekintve egyaránt. Minimum 9 hónapos időkerettel kell számítani. Az is előfordulhat, hogy egy (külső vagy belső) alkalmazott főállásban segíti a projekt munkáját. Ez fontos garancia a folyamat folyamatosságának biztosításához csakúgy, mint a pontossághoz) határidők teljesítése).

Általában elmondható, hogy a következő kiemelten fontos szempontokat kell figyelembe venni minden benchmarking projekt esetében: a projekt konkrét meghatározása, a munkatársak bevonása, az

információ átfogó kutatása, a benchmarking folyamat pontos megtervezése, az eltérések elemzése, az eredmények kommunikálása és az eredmények végrehajtása egy megfelelő intézkedési terv és az azon alapuló kontrolling rendszer szerint.

2.4.5 Mi használható fel a benchmarking tárgyaként?

Az egyik legnehezebb döntés egy vállalat számára annak elhatározása, mit tegyen a benchmarking folyamat tárgyának a versenyképesség fokozása érdekében. Gyakran a diagnosztikai benchmarking projekt az első lépés, ami jó megoldás lehet az erősségek és gyengeségek megállapításához strukturált pozicionálással benchmarkok segítségével. Ezek azután megmutatják, konkrétan mely pontokon kell elkezdni a javítást (lásd **2-5 ábra**), tehát a folyamat benchmarking projektek számára.

| | |
|---|--|
| Ügyfélelvárások Termékek Szolgáltatások | Kritikus sikertényezők Ügyfélelégedettség Szolgáltatás nyújtás Egységköltség Alapítvány megtérülése |
| Gyártott termékek Gépek Alkatrészek | Beszerzett alkatrészek Alkotóelemek Anyag folyamat rendszerek |
| Szolgáltatások Karbantartó szolgálat Finanszírozás | Folyamatok Bejövő megrendelések Ügyféligény/probléma-megoldás Készletgazdálkodás Elszámolás/beszédés folyamata |

2-5 ábra: Példák benchmarking jelöltekre

2.4.6 Következtetés

Bár sok vállalat jól teljesít, nagyon kevés olyan vállalat van, amely maradéktalanul megvalósítja a benne rejlő lehetőségeket. A jelenleg jól teljesítő vállalatokról készült esettanulmányok jelzik hogy ezek a vállalatok is gyakorolják a benchmarkingot, mert előfordulhat, hogy már nem fognak olyan jól teljesíteni négy év múlva. Ezért a benchmarking nem csak akkor hasznos, amikor a dolgok rossz irányba mennek, hanem mindenkor: mindig van lehetőség a folyamatos javításra. Valójában a benchmarking nem önmagában való eszköz, hanem a legjobb gyakorlat része. Csak az alkalmazott benchmarkinggal érhető el, hogy a benchmarking beszámolók ne csak porfogók legyenek a szekrénypolcon, hanem ténylegesen használják is őket arra, amire valók, a hiányosságok feltárására, a szükséges változások megvalósítására és a piacvezetőkhez képesti elmaradás megszüntetésére.

2.5 Milyen területeken működhetnek együtt a vállalatszövetségek a benchmarking területén

A vállalatszövetség munkájának során kiemelt célnak kell lennie az arra irányuló erőfeszítésnek, hogy a helyi vállalatok megismerjék az olyan korszerű vezetési eljárásokat, mint a benchmarking módszer. Ezen túlmenően az együttműködési megállapodások elérése elismert nemzetközi szakértőkkel és a jó megalapozott ismereteik felhasználása a vállalatok javára fontos cél a vállalatok termelékenység fokozására irányuló erőfeszítések támogatásában.

2.6 Az európai perspektíva: az információs társadalomban rejlő kihívások kezelése a benchmarking segítségével

Az információs társadalomban az európai vállalatoknak gyors változásokra kell felkészülniük a globalizáció, az új technológiák és a piacvezérelt keresletek tekintetében. Ráadásul munkájukat befolyásolja(ák) az ügyfelek részéről megnyilvánuló igény az egyre jobb minőség iránt, a munkavállalók változó értékszemlélete és a jogszabályi környezet változása, valamint nem utolsósorban a tulajdonosváltások.

Ezek következtében fokozódó versennyomás nehezedik a kis-és közepes vállalatokra az Európai Unióban és különösen az átmeneti gazdaságokban.

Az információs társadalom keretei két lényeges kihívás elé állítják a sikeres európai vállalatokat. Az első, hogy fokozni kell az innováció ütemét, a második, hogy a vállalati kultúrának dinamikusabbá kell válnia. Min áll vagy bukik a sikeresség? Azon a képességen, hogy a versenytársnál gyorsabban sikerüljön tudásra váltani az információt: ezért az állandó érzékenység az innovációra kiemelten fontos tényező. A másik oldalon az európai vállalkozóknak, különösen az Egyesült Államokkal való összehasonlításban, új, progresszívabb hozzáállást kell kialakítaniuk magukban a kockázathoz, a jutalomhoz és a kudarchoz.

Az Európai Unió jelentős erőfeszítéseket tett olyan feltételek kialakítása érdekében, amelyek közepette a gazdaság szereplői nyerhetnek a gyors változásokból adódó lehetőségekből.

A benchmarking fontos és kiemelt szerepet játszhat. Azzal, hogy lehetővé teszi a legjobb (nemzetközi) gyakorlat beazonosítását és a belőle való tanulást a benchmarking felgyorsíthatja a piaci feltételek már említett változásaira adott válaszok ütemét.

Európai szinten az újonnan alapult Vállalati Főigazgatóság is mutatja az elkötelezettséget az innováció és a vállalkozások integrált kezelése iránt, ami megalapozza Európa versenyképességét. A vállalkozások biztosa pedig szorgalmazza a benchmarkingot, mert fontos eszköznnek tekinti az információs társadalomban rejlő kihívások kezelésében. Ezért indult el egy jelentős kezdeményezés Európa innovációs és vállalkozói teljesítményének benchmarkingolása érdekében. Az intézkedési terv négy fő pontot tartalmaz:

1. Az európai és nemzeti politikák alakulásának jelenlegi szintje az innováció elősegítésében és a vállalkozószellem megerősítésében lesz a diagnózis tárgya.
2. Mutatók és benchmarkok kidolgozására és használatára kerül sor az innováció és a vállalkozói politika teljesítményének, alakulásának és gyakorlatának mérésére.
3. Ezen az alapon történik majd az intézkedési prioritások meghatározása.

4. A tagállamok által az innovációs és vállalkozói prioritások kezelésére fogantatott intézkedések előrehaladásának figyelemmel kísérése és erről beszámoló készítése.

Az Európa Bizottság meggyőződése, hogy az ilyen kezdeményezés alapvetően fontos az európai vállalkozások támogatásához az információs társadalomban rejlő kihívások kezelésének támogatásában.

MELLÉKLET "A": Fontos benchmarking hálózatok és linkek

EURÓPAI BENCHMARKING FÓRUM

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

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

Vállalati benchmarking kezdeményezések

Vállalati szinten a bizottság célja annak ösztönzése, hogy az ipar alkalmazza a benchmarkingot, különösen ami a kis-és közepes vállalatokat illeti, mint a vállalati teljesítmény folyamatos javításának és, következésképpen, versenyképessége fokozásának eszközét, továbbá elősegíteni az uniószerter kialakított nagy számú kezdeményezések közötti szinergiák fokozását.

Figyelembe véve, hogy a vállalati szintű benchmarking mindenekelőtt maguknak a vállalatoknak a felelőssége, a Bizottság szolgálatai támogatták a kezdeményezések egy részét. Ezek közül az egyik kezdeményezés a **"Benchmarking a sikerességért"** néven vált ismertté (Forbairt / IRL vezetésével). Ennek a kezdeményezésnek a keretében jött létre a mintegy 200 tagból álló Európai Benchmarking Hálózat (EBN) minden állam kormányának, az iparának, nagy és kisvállalatainak, akadémiai intézeteinek, benchmarking szolgáltatóinak és tanácsadóinak, továbbá minőségügyi szervezeteinek képviselőitében. Ezek olyan szervezetek, amelyek aktív szerepet kívántak játszani és hozzájárulni a benchmarking európai kezelésének fejlődéséhez. Informálisan megállapodtak egy európai benchmarking keret és modell elősegítésében és támogatásában és abban, hogy alávetik magukat az európai benchmarking etikai kódexnek. Kvázi informális hálózatként működve az EBN fórumot kap az elképzelések, koncepciók, intézkedések és kezdeményezések költséghatékony módon történő kidolgozásához.

Az EBN irányító csoportjaként működő **Európai Benchmarking Fórum (EBF)** viszi előre a folyamatot fókuszálva a tevékenységet az egész közösségen belül és elősegítve a szinergiák kialakítását közöttük. A közelmúltban és a különböző európai benchmarking kezdeményezések közötti összhang és közeledés megerősítése érdekében az EBF hatókörét kiterjesztették a különböző benchmarking szintek képviselőire, keretfeltételekre és ágazati valamint vállalati szintekre. Az EBF támogató és felvilágosító anyagokat állított elő egy sor interaktív CD-ROM és egy könyv ("Benchmarking FAKTUMOK (Értékelést és összehasonlítást segítő eszközök) – európai nézőpontból) formájában. Ezekben magyarázatok, információ, a hasznosságot bemutató példák, könyvtárak és adatbázisok találhatóak, valamint hozzáférhető egy interaktív benchmarking mintaeszköz is.

Európai Vállalati Benchmarking Fórum (ECBF)

A munkacsoport nem hivatalosan a projekt továbbvitele érdekében most formálja meg az Európai Vállalati Benchmarking Fórumot ennek a munkának a továbbvitelére, ezzel biztosítva a szükséges munka továbbviteléhez szükséges fókuszpontot és a kezdeményezés sikeres végkimenetét.

Kapcsolattartók: Mr. Richard Keegan; EBF projektvezető szervezet: Ír Glasnevin Vállalat, Dublin 9, Ireland; e-mail: keeganr@enterprise-ireland.com

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

GLOBAL BENCHMARKING HÁLÓZAT

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

A GBN 24 a világon élenjáró benchmarking központ szövetsége, célja a legjobb gyakorlatra vonatkozó információ nyújtása.

Hírlevelük a "The Benchmarking Review" rendszeresen elviszi majd önöket az ilyen vállalatokhoz és bátorítja a legjobb megoldások átvételét!

A hírlevelű TARTALMA: Hasznosítsuk mások tapasztalatát. Minden szám tartalmaz szakértők által írt anyagokat és részeket, amelyek a vállalkozásfejlesztés különböző csatornáin vezetnek keresztül. Tartalmaz továbbá:

- A legjobb gyakorlat benchmarkingjával kapcsolatos esettanulmányokat
- A benchmarking és legjobb megoldásokért járó jutalmak nyertesit
- Nemzetközi híreket
- „Benchmarking Szövetség“ beszámolóit
- A Globális Benchmarking Network tevékenységét és az érdeklődés középpontjában álló eseményeket
- Új termékeket és szolgáltatásokat
- Eseménynaptárt
- Interjúkat és hozzászólásokat

ÜZLETI HASZNOSSÁG: Mások tapasztalatából tanulva önök is be tudják vezetni és mérni tudják saját tökéletesedésüket. Meglátják majd, hogy egyedülálló elemzésével a "The Benchmarking Review" elemzi, értelmezi és beazonosítja majd a legjobb megoldások implikációit. És, tippek és esettanulmányok segítségével bemutatja azt is, hogyan vihetők át ezek előnyei saját vállalkozásukba.

Az egyes számokban látják majd, hogyan használják sikeresen a szervezetek világszerte a benchmarkingot teljesítményük javítására. Inspirációt nyernek saját benchmarking erőfeszítéseik fenntartására vagy arra, hogy végre elkezdjék azokat.

Kapcsolattartók: A Global Benchmarking Network főtitkára: Tom Brock teb@staturb.demon.co.uk

MELLÉKLET "B": Hivatkozások:

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 Új vállalatfejlesztési megoldások

3.1 Bevezetés

Globális gazdaságban élünk, és egyre növekvő nyomás nehezedik a kis- és középvállalkozásokra, hogy versenyképességüket a nemzetközi üzleti küzdőtérrel összevetve folyamatosan figyeljék és javítsák. Habár jelentős tudás áll rendelkezésre az egyetemeken, kutató intézményekben, fejlesztő szervezetnél és tanácsadó cégeknél, a kis- és középvállalkozások gyakran nehézkesnek találják ezek elérhetőségét és így azt is, hogy ezeket alkalmazva strukturálisabban és tervezettebben fejlesszék és vezessék üzleti vállalkozásukat.

Célunk, hogy hosszú távon biztosítsuk azon kis és középvállalkozások nyereségességét, amelyek komoly versenyben vannak otthon és külföldön, és hogy versenyképességük az új technológiák stratégiai és strukturált alkalmazásával javuljon. A mai versenykörnyezetben a vállalkozásoknak állandóan fejlődniük kell, máskülönben automatikusan hanyatlásnak indulnak.

A stratégiai gondolkodás nagyon fontos a technológiai beruházások szélesebb gazdasági kereteken belül való megvalósításához. A technológiai befektetéseket tulajdonképpen mindig üzletileg kell indokolni.

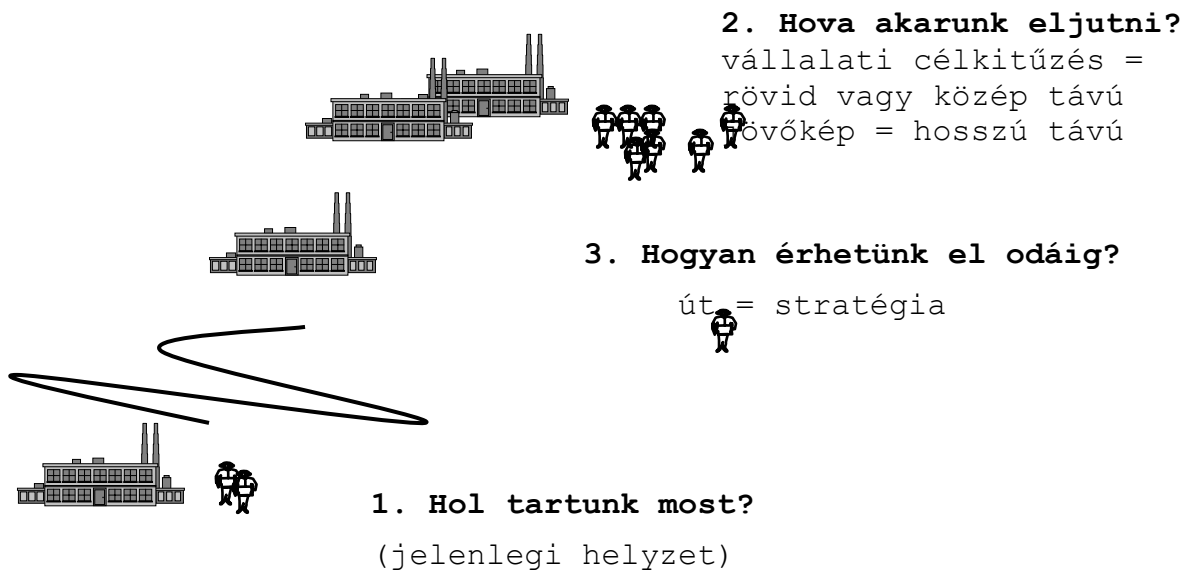
3.2 A stratégia és stratégiai irányítás fogalma

Az üzleti stratégia fogalmára jelenleg nincsen egyértelmű, általánosan elfogadott meghatározás. Ezért fontos tisztázni, mit is értünk jelen esetben stratégia alatt. A következő definíciót használhatjuk:

“A stratégia átfogó tervezése annak, hogyan mozgósítsa a vállalat szakértelmét és erőforrásait átfogó üzleti céljainak elérése érdekében.”

A stratégia kimondja, hogy hogyan mozgósítja a vállalat szakértelmét és forrásait annak érdekében, hogy a piaci igényeket kielégítve pénzt tudjon keresni. Ezért fontos meghatározni, mit tehet és mit nem tehet a vállalat, milyen rendelkezésére álló eszközökkel – hiszen mindezek a tényezők meghatározzák fejlődési lehetőségeit. A vállalat szakértelmét és forrásait a piaci igényekkel és a versenytársak szakértelmével és forrásaival összevetve kell felmérni.

A stratégiából következik a piacok és versenytársak összefüggésében való pozicionálás, amelynek célja, hogy a vállalat versenyelőnyre tegyen szert. Fontos, hogy az ügyfelek igényeit fokozottan kielégítsük és/vagy a többi versenytársnál hatékonyabban igazodjunk az ügyfél által érzékeltetkekhez.



3-1. ábra: Stratégiai irányítás

Az üzlet fő célja, hogy a vállalat értékét növeljék a tulajdonosok szemében. Ez legtöbb esetben a tőkebefektetés megtérülésével fejezhető ki. A befektetés megtérülése viszont a vállalat által megtermelt, a jövedelem elérése érdekében felhasznált tőkéhez viszonyított jövedelem függvénye. A befektetés megtérülését tehát egyaránt befolyásolja a jövedelem, és a tőkefelhasználás.

A stratégiában bizonyos részcélokat kell meghatározni annak kifejezésére, hogy hogyan fogja fő célját elérni a vállalat. Ezek a részcélok természetesen operatívabbak és a vállalat "funkcióihoz" kapcsolódnak. Az egyik rész cél pl. az lehetne, hogy a piacvezetővé váljon a cég. A piac vezető erejévé válás önmagában nem cél, de valószínűleg olyan pozíciót biztosít a vállalat számára, ami versenytársaival szemben nagyobb értéket teremt, így az iparágban szokásosnál jobb megtérülés érhető el a befektetések után. "Ne olyan jól csináld, ahogy tudod, hanem éppen csak jobban csináld a többiekénél!"

Más szóval a részcélok a fő célok elérésére szolgáló eszközök.

A stratégia olyan általános terv, amely megszabja a vállalat lépéseinek általános irányát. Bizonyos mértékig arra is választ ad, hogyan induljon el a vállalat a megkívánt fő irányba az aktuális helyzetéből.

Gyakran van több lehetséges általános irány létezik, így több módon is elérhető a kitűzött cél. Ez azt jelenti, hogy a stratégia tudatos választás. A stratégia más szóval nem valami magától megjelenő dolog, hanem olyan, ami a vezetés aktív döntése. Attól függ, hogy a vezetőség hogyan érzékeli és határozza meg tevékenységeit és környezetét. A terv útmutatást nyújt minden, a vállalkozás jellegét, irányát és fejlődési ütemét meghatározó döntéshez.

A stratégiai általában hosszú távra, a vállalat jövőképeig szól. A vállalatok azonban szabályos időközönként módosíthatják stratégiájukat, ha erre szükség van. (lásd **3-1. ábra**)

A stratégiai irányítás következménye a stratégia felállítása és megvalósítása. A feladat ettől a ponttól folyamattá alakul át. A stratégia felállításához fontos, hogy jó elemző módszertannal rendelkezünk, valamint hogy azt az irányító csoporton belül megvitassuk. Amennyiben a stratégia bevezetésre kerül, fontos olyan folyamat létrehozása, amellyel biztosítható a stratégia iránti elkötelezettség és a stratégia szervezet általi követése. A stratégia lebontása intézkedések és költségvetések formájában történik minden egyes szervezeti egységre. Így a vállalat tudni fogja, hogy megfelelő irányban halad-e. A terv nyomkövetése céljából rutinokat kell kialakítani. A tervtől való eltéréseket elemezni kell, és a stratégiát módosítani szükséges, amennyiben radikálisan megváltoznak a terv alapját képező feltételezések.

3.3 A stratégia kialakításának folyamata

Minden vállalat rendelkezik ügyfelekkel. Versenyhelyzetben a versenytársakéinál vonzóbb termékeket és szolgáltatásokat kell nyújtania, és ugyanakkor mindezt hatékonyabban kell tennie a versenytársaknál annak a céljának az elérése érdekében, hogy pénzt keressen.

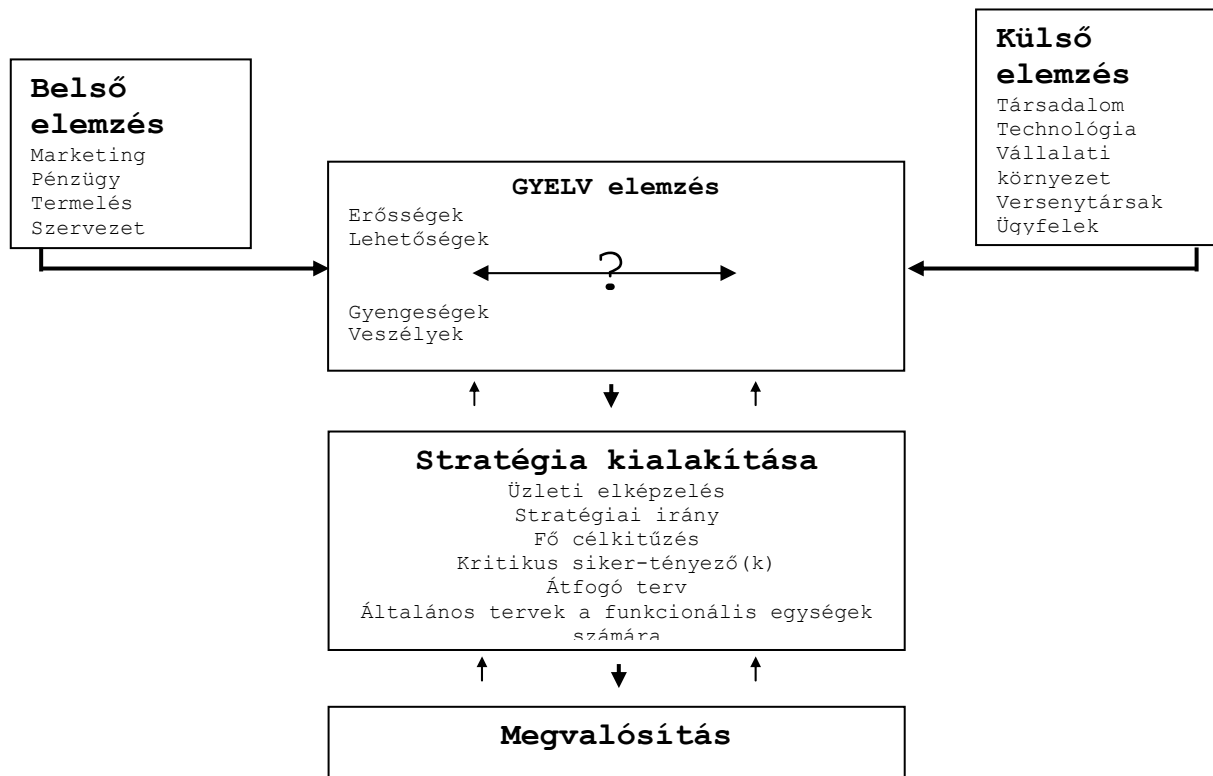
A probléma abban rejlik, hogy mind a piac, mind a versenytársak állandó mozgásban vannak, így a vállalatnak is mindig előre kell gondolkodnia.

A stratégia felállításának fontos pontja annak tudatosítása, milyen területen kíván a vállalat versenyezni. Ez azt jelenti, hogy ismeri a saját és a versenytársak piaci pozícióját. A vállalatnak ezen kívül fel kell ismernie a versenyhelyzetben történő fejlesztések mögött rejlő hajtóerőt, valamint azt, milyen lesz várhatóan a versenytársak és a piac helyzete néhány év múlva. A vállalati környezet ily módon történő elemzése feltárja a lehetőségeket és a veszélyeket.

Másik fontos kiindulási pont annak tudatosítása, hogy a vállalatnak ismernie kell saját erősségeit és gyengeségeit. Stratégiai összefüggésben ezek jelentőséggel bírnak – érdekesek és fontosak – az adott környezettel való kapcsolat szempontjából. A vállalati stratégia kialakítása szempontjából fontos, hogy az erősségeket és gyengeségeket a lehetőségekkel és veszélyekkel összevetve elemezzük. Ezt az elemzést gyakran nevezik "GYELV elemzésnek" (gyengeségek, erősségek, lehetőségek, veszélyek). Választ adhat arra, hogyan használja ki a vállalat erősségeit a lehetőségek kiaknázása érdekében, valamint tudatosan javíthat gyenge pontjain a környezet veszélyeinek csökkentése érdekében.

A stratégia kialakítása során a vállalatvezetés gyakran találja úgy, hogy további elemzés szükséges. Ennélfogva fontos, hogy elég korán kezdjük el a stratégia tényleges kialakítását, és azzal párhuzamosan adatokat gyűjtünk és elemzéseket készítsünk. Az alábbi ábra az üzleti stratégia kialakításához nyújt mintát.

3.4 A vállalkozás értékelése



3-2. ábra: A stratégiai modell

3.4.1 A külső tényezők értékelése

(lásd 3-2. ábra)

Társadalom

Az a társadalom adta külső keret, amelyben a vállalat működik, világos határokat szab és döntően meghatározza a vállalat üzleti tevékenységét. Az ilyen külső tényezőkre önmagában a vállalat általában nem tud hatást gyakorolni. A külső környezet politikai, gazdasági és társadalmi tényezőkkel írható le:

Technológia

A technológiai trendek megértése fontos, ha a vállalat “a kellő időben akarja elkapni a kellő technológiát”. A technológia kreatív alkalmazása új vagy jelentősen módosított termékeket, új gyártási folyamatokat, valamint jobb vezetést és irányítást eredményezhet.

A vállalat számára fontos, hogy vizsgálja a technológiai fejlesztéseket, megértse, hogy mi fog történni a következő pár évben, ismerje az új technológia alkalmazásait, valamint hogy az adott technológia milyen hatással lehet ill. lesz arra a piacra, ahol a vállalat versenyez.

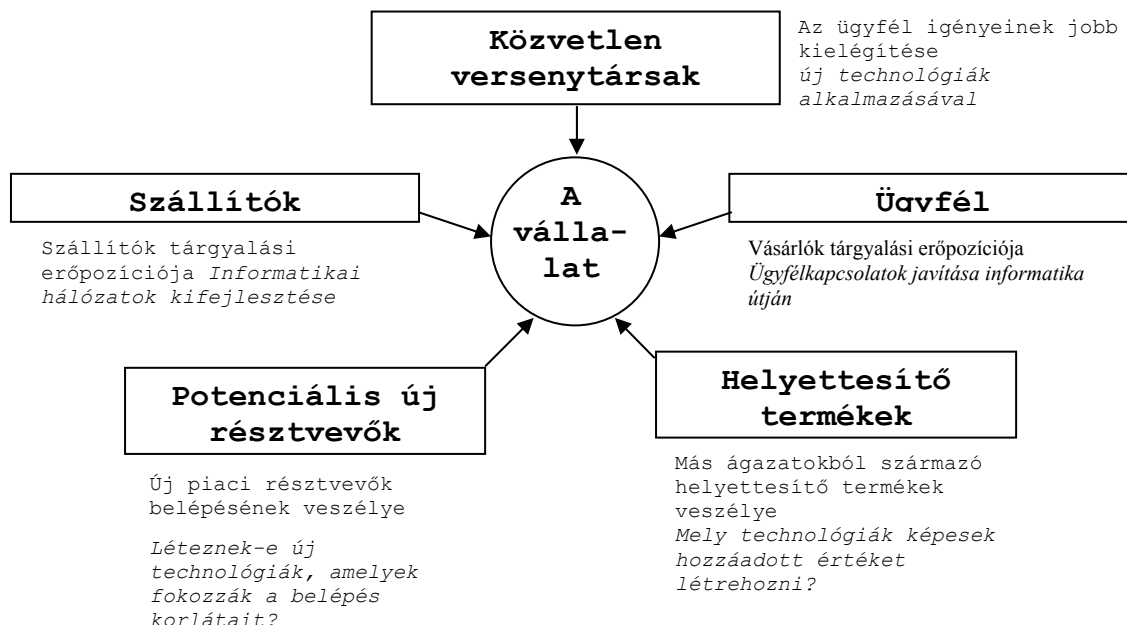
Vállalati környezet

Egy piacon való versenyt – annak mind a típusát, mind az intenzitását tekintve – az alábbiakban szemléltetett öt erő határozza meg. (lásd **3-3. ábra**)

Az alábbi erők ellen indítandó "offenzíva" érdekében fontos, hogy alaposan ismerjük azon iparág hangsúlyos szereplőit, amelyben a vállalat versenyez. Azt is fontos előre jelezni, hogyan fognak ezek az erők hatni a vállalatra az elkövetkezendő pár év során. Mindezek ismeretében a vállalat jobban tud alkalmazkodni és ki tudja használni a versenyhelyzet adta lehetőségeket.

A vállalatot illetően az ügyfelek például erőpozícióban vannak akkor, ha kevés van belőlük, vagy ha az egyes rendelések nagy értékűek. Ilyen esetben egyetlen ügyfél vagy egyetlen nagy rendelés elvesztése rendkívül hátrányos következményekkel jár a vállalat számára, és ebből következően a vállalat lesz a gyengébb alkupozícióban. Ez a helyzet számos kis- és középvállalkozás esetében.

Ennek megfelelően a szállítók alkupozíciója erős, ha olyan alkotórészt szállítanak a termékhez, amelytől a vállalat saját üzleti tevékenysége során teljes mértékben függ, és amennyiben nincsen alternatív szállító.



3-3. ábra: A versenyt meghatározó öt erő

Az üzlet elemzése során a következő kulcskérdéseket kell feltenni:

1. Mi a vállalat piaca? Felosztható-e földrajzi (kerületek, országok, kontinensek, stb.), demográfiai (populáció csoportok, korcsoportok, stb.), üzleti szempontból (bizonyos méretű, bizonyos iparágon belüli vállalatok, stb.) vagy más módon?
2. Milyen fajta rivalizálás létezik jelenleg a versenytársak és a vállalkozás között, és milyen tendenciák várhatóak az elkövetkezendő években?

3. Milyen tárgyalási erőpozícióval rendelkeznek a szállítók és az ügyfelek, és milyen tendenciák várhatóak az elkövetkezendő években?
4. Fennáll-e annak a veszélye, hogy a piacra új résztvevők tudnak betörni – azaz az adott üzletágban milyen magas belépési korlát a piacon?
5. A vállalat termékeivel szemben milyen helyettesítő termékek tudnak kielégíteni az ügyfelek igényeit?
6. Milyen politikai, társadalmi-gazdasági, szociális és technológiai trendek a legfontosabbak az adott iparág versenyhelyzete szempontjából, és hogyan szándékozik a vállalat azokat kiaknázni ill. azok ellen védekezni?

Versenyársak

A stratégia összefüggésében három okból elemezzük a versenyársakat:

1. hogy kiismerjük terveiket,
2. hogy megtudjuk, milyen technológiákat alkalmaznak (új anyagok, anyag feldolgozás, informatika, stb.)?
3. hogy kiderítsük, hogyan reagálnak lépéseinkre, és azok milyen következményekkel járnak ránk nézve.

Természetesen nem tudjuk közvetlen módon megszerezni ezeket az információkat. Ehelyett az összegyűjtött adatokat és információt kell értelmeznünk. A módszertan számos vonatkozásában a nyomozói munkához hasonlít. A nyomozó számos apró jel alapján sorra kizárja a gyanúsítottakat mindaddig, amíg meg nem találja a tettet. Az igazságot nem ismerjük, azonban következtethetünk arra, hogy milyen is lehet.

A versenyársak szisztematikus elemzésével messze juthatunk anélkül, hogy bármiféle kémkedést folytatnánk. Az éves jelentésekben, interjúkban, cikkekben és egyebekben található információkat egyszerűen összegyűjtve világos képet alkothatunk arról, amit ténylegesen keresünk. Gyakran csupán arra van szükségünk, hogy szisztematikus elrendezzük mindazt, amiről már tudomást szerzett a vállalat.

Amikor a versenyársak lépéseit vagy előre jelzett ellenlépéseit elemezzük, hasznos lehet a lépések valószínűségének, kockázatainak és időzítésének figyelembe vétele.

Amikor a stratégián dolgozunk, gyakran találkozunk több, a versenyt különféleképpen megközelítő alternatív tervvel. Azon ellenlépések szisztematikus áttekintésével, amelyekkel a versenyársak valószínűleg teljesítik a potenciális terveket, gyakran felfedezzük, hogy mi a legjobb a stratégia. Amennyiben nem reagálnak a versenyársak a lépéseinkre és ugyanakkor a nyereségesség fenntartása érdekében sikerül jelentős piaci részesedést szereznünk, sikeres stratégiát határoztunk meg.

Ügyfelek

Minden üzleti tevékenység kiindulópontja, hogy létezzenek olyan ügyfelek, akik megvásárolják a vállalat termékeit és szolgáltatásait. Ezért alapvető dolog, hogy az ügyfelek jelenlegi és jövőbeni problémáinak és igényeinek megértésére stratégiát dolgozzunk ki. Nem maga a termék műszaki minősége az, ami meghatározza, hogy a vásárlók megveszik-e azt, hanem az, hogy hogyan érzékelik ezt a minőséget az ügyfelek. A vásárlói magatartás megértése érdekében a háttérben rejlő pszichológiai tényezőket is meg kell értenünk.

A vállalattal szemben támasztott első követelmény az, hogy megismerje, kik a meglévő ügyfelei és kik a potenciális ügyfelek. Ha a vállalat szisztematikus képpel rendelkezik már a meglévő és a potenciális ügyfeleiről, hasznos lehet feltenni az alábbi kérdést:

"Miért azok az ügyfeleink, akik?"

A vásárlási kritériumokat érintő következő kérdés az, hogy mennyire fontos az ügyfelek számára a vásárlási helyzet, és milyen hangsúlyt fognak tulajdonítani annak a jövőben. Az ügyfelek által érzett hangsúly természetesen változni fog, azonban nagyon gyakran világos tendenciák rajzolódnak ki.

Világos tendencia nyilvánul meg például abban, hogy a legtöbb ember nagyon fontosnak tartja az utazási időt és a közlekedési eszközök választékát munkába menet és munkából jövet. A közlekedés díja a prioritásaik sorrendjének vége felé található. Így ha egy tömegközlekedési vállalat személyautókkal kel versenyre, először és elsősorban a menetidő javításán kell dolgoznia, mivel a legtöbb ember úgy érzi, hogy a gépkocsi sokkal jobban megfelel ennek a kritériumnak. Ha a tömegközlekedési vállalatoknak sikerül csökkenteniük a menetidőt, az sokkal jobb megtérüléshez vezet, mintha a viteldíjakat csökkentették volna.

A szegmentálás a modern marketing kulcsfogalmává vált. A vállalatnak olyan szegmenst vagy piaci rést kell találnia, ahol versenylőnyt élvez.

Fontos, hogy az ügyfelek a versenytársakkal összehasonlítva hogyan tekintenek egy vállalatra (vagy termékre vagy szolgáltatásra). A piacnak először is ismernie kell a vállalat termékeit, és a termékeknek ott kell rendelkezésre állniuk, ahol a piac azokat meg akarja vásárolni. A mai túltelített piacokon már ez is jelentős problémát jelenthet, azonban elegendő, ha ismert és elérhető a termék. Az ügyfelek jobban is szerethetik a vállalat termékeit és szolgáltatásait. A döntéshozatali folyamat során érvekkel – és ha szükséges, dokumentumokkal - kell alátámasztani, hogy az adott vállalat termékei jobbak, mint az adott területen jelentős versenytársakéi. Fontos azt tudni, hogy a piac a versenytársakéihoz képest hogyan értékeli a vállalat termékeit az ügyfelek számára leg többet mondó vásárlási kritériumok szempontjából.

Az olyan helyzetekben, amikor hosszú távú ügyfélkapcsolatok alakultak ki, fontos megtartani az ügyfélkört. Könnyebb a meglévő ügyfeleknek eladni, mint az újaknak, mivel az elégedett ügyfelek jelentik a vállalat számára a legjobb reklámot. Az ügyfelekkel kapcsolatos legfontosabb problémák listája hasznos tájékoztatást nyújt a vállalat számára, annak stratégiai munkájához.

3.4.2 A vállalati belső tényezők értékelése

(lásd 3-2. ábra)

Marketing

A vállalati marketing elemzésének fontos kiindulópontja, hogy hű képet kapjunk a termékek és az ügyfélcsoportok nyereségességéről. A forgalom mellett fontos a nyereségességet hangsúlyozni. Ez alatt azt értjük, hogy mennyivel járul hozzá a termékcsoporthoz vagy ügyfélcsoport a nyereségességhez, miután a különféle költségeket (befektetést) a lehető legpontosabban szétosztottuk a termékekre. Ekkor a következő fontos kérdés merül fel:

"Honnan származik a vállalat által megkeresett pénz (mely ügyfelektől, termékekből és értékesítési pontokon)?"

A vállalat által elért eredmények közvetlenül függenek attól, hogy mennyire hatékony a marketing munka. A fontos kérdések közé tartozik, hogy milyen célcsoportokat kell elérnie a vállalatnak, mennyire elérhetők a vállalat termékei e csoportok számára, a versenytársak termékeihez képest mennyire versenyképesek ezek a termékek, valamint hogy a megfelelő árpoltikát folytat-e a vállalat.

Az értékesítés és a marketing hatékonysága és eredményei viszont a vállalat e funkcionális területének irányítási rendszereivel állnak összefüggésben. Ennélfogva hasznos lehet azt ellenőrizni, hogy a felállított rutinszerű beszámolók és ellenőrzések támogatják-e a vállalat átfogó céljait, és hogy adnak-e visszajelzést működésre vonatkozó információ formájában.

A vállalatnak a mindenkori nyereségesség és hatékonyság elemzésén kívül fel kell mérnie jövőbeli hatékonyságát és nyereségességét azon termékekre és piacokra vonatkozóan, amelyekkel dolgozik. A vállalatoknak ennélfogva állandóan dolgozniuk kell a termék- és piacfejlesztésen.

Pénzügy

A stratégiai munka során több szempontból is fontosak a pénzügyi szempontok. A legfontosabbak: a pénzügyi befektetés mértéke, a nyereségesség és az ellenőrző rendszerek.

Fontos tudni, hogy mennyi pénzügyi eszközt kell a vállalatnak új területekbe fektetnie. Ez az első pillantásra kitérnek a mérlegből, amely megmutatja, hogy mennyi a vállalat saját tőkéje az adósságaihoz képest. Másik kritérium a likvid eszközök – abból is elsősorban a bankban lévő készpénz. Ha van pénzünk a bankban, gyorsan cselekedhetünk, ha valami érdekes dolog mutatkozik, és "kibírjuk" a viszonylagos csökkenés időszakát is. Az új projektek finanszírozási képessége részben a vállalat pénzügyi helyzetének kérdése, de nagy mértékben függ magától a vállalattól is. A tőkeszerzés képessége kritikus.

A nyereségesség a stratégiával kapcsolatos másik központi téma. A vállalat jól és rosszul teljesítő területeinek vizsgálata minden stratégiai megbeszélés kiindulópontja. Ezeket az adatokat részletesen át kell tanulmányozni, és meg kell próbálni megszabni a további fejlődés irányát. Fontos kideríteni, hogy miért olyan a nyereségesség, amilyen. A vállalat termelékenységével vannak-e problémák, avagy a nem megfelelő forgalomban vagy rossz árképzésben rejlik a magyarázat?

A vállalati jövedelmek, költségek, kintlévőségek és készletek ellenőrzése és nyomon követése fontos jelzéseket ad a vállalati szakértelemről e funkciókban. Itt olyan fontos kérdések merülnek fel, mint hogy milyen ellenőrzési paraméterekkel rendelkezik a vezetőség, valamint hogy a vezetőség megkapja-e a kellő időben a kellő információt a döntések meghozatalához.

Termelés

A vállalat versenyképességének egyik legfontosabb jelzője a termelékenység növekedése. Először is fontos a termelékenységi adatok a versenytársak hasonló adataival való összehasonlítása. Másodsorban fontos a termelékenység növekedésének tanulmányozása az idő függvényében, valamint az aktuális termelékenységi szint okainak elemzése.

A rugalmasság vagy a termelés átalakításának képessége a versenyképesség fontos paramétere lehet bizonyos piacokon.

Az új technológia - többek között a fajlagos költségek csökkentése révén - versenyképesebbé teheti a vállalatokat. A vállalat számára az jelenti a problémát, hogy az új technológia pénzbe kerül, és a termelési volumen esetleg túl kicsi a technológia hatékony kihasználásához. Az analitikus munka során gyakran szerepel a technológiai szint elemzése a versenytársakkal való összehasonlításban, a rendelkezésre álló lehetőségek fényében.

A hatékony termelés közvetlenül függ az ellenőrző rendszerektől és az igények megfelelő előrejelzésétől. A rossz előrejelzés túl magas előrejelzés esetén túlkészletezést jelent, túl alacsony előrejelzés esetén pedig túlmunka formájában megjelenő plusz költségeket és elégtelen ügyfélszolgálatot jelent

Szervezeti felépítés

A személyzet motiváltsága és saját munkájához való hozzáállása valószínűleg az egyik legkritikusabb sikertényező egy vállalatnál. A motivált alkalmazottak többet és jobban dolgoznak. A motivált, pozitívan tevékenykedő alkalmazottak ezen kívül a vállalati arculat formálás fontos eszközei is a saját környezetükben, és ez a vállalati munkaerő felvétel és értékesítés esetén válhat fontossá.

Az alkalmazottak motiváltságát naponta befolyásoló tényezőket környezeti tényezőkné nevezhetjük. Az, hogy ki mennyire elégedett vagy elégedetlen ezekkel a tényezőkkel, nagymértékben meghatározza a vállalatnál uralkodó jólét érzetét. E tényezők példái: munkafeladatok, a közvetlen felettessel való viszony, munkahely biztonsága, fizetési rendszer, valamint a vállalatba és annak termékeibe vetett hit.

A vállalatnak nemcsak hogy motivált dolgozókra, hanem megfelelő szaktudással rendelkező emberekre van szüksége. A bérek és fizetések színvonala utalhat a szaktudás szintjére. A nem kielégítő szaktudás másik mutatója a munkaerő nagy fluktuációja. Ha egy alkalmazott kilép a vállalattól, azzal a vállalatnál felépült ismereti és munkája elvész és az újraépítés gyakran jelentős időt vesz igénybe.

3.5 Az új technológiák bevezetésének folyamata

Célok meghatározása

"Hol legyen a vállalat öt éven belül?"

A fő üzleti cél minden esetben, amint már elhangzott, a vállalat hosszú távú értékének növelése a tulajdonosok számára. Legtöbb esetben ez a tőke utáni megtérülésben fejezhető ki. De a tulajdonosoknak lehetnek nem pénzügyi céljai is a vállalattal kapcsolatosan. Egy vállalkozót például lehet, hogy jobban érdekli magának a vállalkozásnak az útnak indítása és saját ambícióinak megvalósítása, mint a pénzkeresés. Ugyanakkor a vállalatnak nyereségesnek kell lennie, egyébként nem képes a túlélésre. Ezért fordítunk figyelmet az üzleti gazdaságtanra, hiszen a stratégia kialakítása és a technológia megvalósítása során meg kell teremteni a feltételeit a következő fő célok követésének:

Nyereségesség, termelékenység, versenyképesség, vállalati kultúra és technológiai megújulás.

Amint gyakran látható, a vezetés olyan célokat tűz ki, amelyek kiválóak, ha megvalósulnak, de a szervezet nem nagyon akarja elérni ezeket. Természetesen nem könnyű jó célokat kitűzni, de a következő szempontokat mindenképpen érdemes figyelembe venni:

- Elfogadják-e majd a célokat?
- Mérhetőek-e a célok?
- Motiválják-e a célok a személyzetet?
- Rendelkezünk-e a megfelelő technológiákkal?

A céloknak tehát nagyra törőknek (ugyanakkor elérhetőeknek), konkrétaknak és relevánsnak kell lenniük. Ahhoz, hogy a célok ezen szempontok mindegyikének megfeleljenek, a fő célokat több al-célra kell lebontani, hogy koherens célhierarchia alakuljon ki.

Vételi szempontok és termék-piac kombinációk

A cél meghatározása után a terméket és a szolgáltatást, továbbá a piacot és a technológiai területeket kell definiálni, ahol és amelyben a vállalat érintett. Rá kell mutatni azokra a vételi szempontokra, amelyeknek a vállalat terméke és szolgáltatásai eleget tesz az ügyfelek szemszögéből (lásd 4. ábra).

- | | | |
|--|---------------------------------|--|
| • Vételár | • Minőségkép | • Szállítói képesség |
| • Hírnév, arculat | • Használhatóság | • Speciális formaterv |
| • Speciális ügyféligényeknek való megfelelés (testre-szabás) | • Kompatibilitás | • Olcsó üzemeltetési/karbantartási költségek |
| • Szállítási határidők, megbízhatóság és pontosság | • Csúcstechnika | • Szakmaiság, szakmai arculat |
| • Szállítóközelség | • Speciális utóértékesítés | • Termelés élettartama |
| • Létesítés könnyedsége | • Standardizálás/kompatibilitás | • Megbízható működés |

3-4 ábra: Példa a vásárlási szempontokra

A következő lépés a termék-piac kombinációk kialakítása (PMC-k) (lásd 5. ábra). Ki vásárolja melyik terméket és miért: ezekre a kérdésekre tudni kell a választ. Határozzuk meg a PMC-eket az ügyfeleink vásárlási szempontjainak segítségével. Egy 20 éves egyedülálló férfi adott esetben egészen más terméket vásárol meg, mint egy 50 éves családapa. Ugyanarra a termékre más vásárlási szempontok szerint tekint (mint ahogy egyesek forrón, mások hidegen szeretik a kávéját).

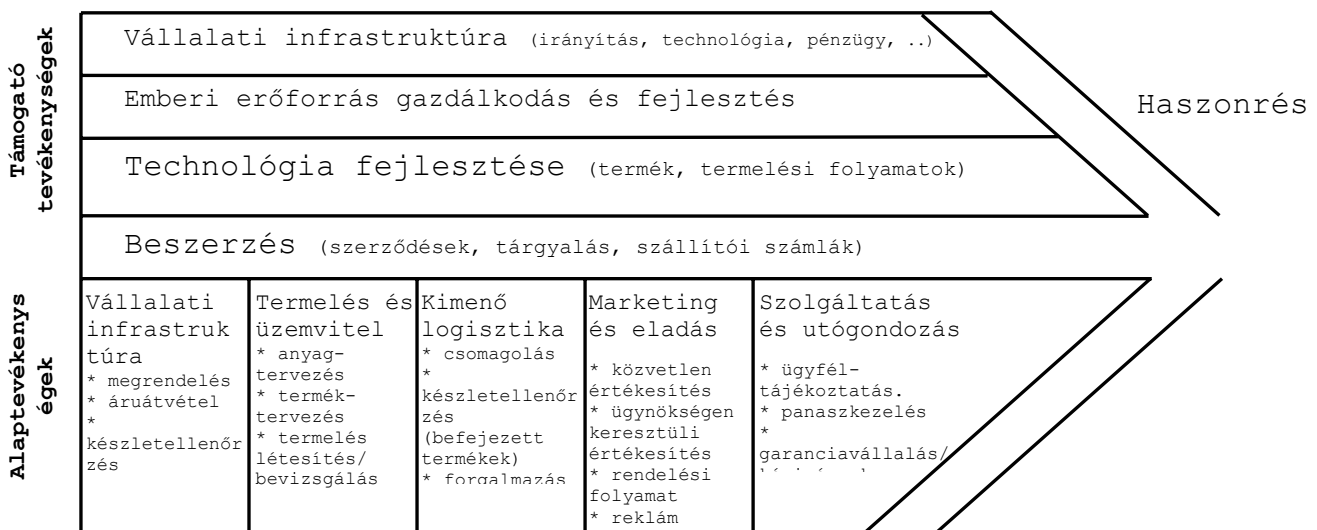
| | | 1. termék | | | 2. termék | | | |
|----------|------------------------------|-----------|----------|----------------|------------------------------|----------|--|--|
| 1. piac | P-M-C-Sz.: | ma | 3 év mva | P-M-C-Sz.: | ma | 3 év mva | | |
| | Forgalom(€/J) | | | Forgalom(€/J) | | | | |
| | Ktségtérülés(€/J) | | | | Ktségtérülés(€/J) | | | |
| | CC(% forgalom) | | | CC(% forgalom) | | | | |
| | Fontosabb vételi szempontok: | | | | Fontosabb vételi szempontok: | | | |
| | 1: | | | | 1: | | | |
| 2: | | | | 2: | | | | |
| 3: | | | | 3: | | | | |

3-5 ábra: Termék-piac kombináció kialakítása

Miután meghatároztuk a PMC-eket, össze kell őket hasonlítani a versenytársak megfelelő PMC-ivel. (lásd **3-6 ábra**) Hasonló folyamatot kell kialakítani mind az öt versenytényezőre is (lásd **3-3 ábra**)

| TERMÉK-PIAC KOMBINÁCIÓ:..... | | | | | | Prioritás:..... |
|--|--------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| Vásárlási szempontok | Ügyfél prioritásai | Vállalatunk | 1.sz. versenytárs | 2.sz. versenytárs | 3.sz. versenytárs | Átlaggal összehasonlítva |
| | | + 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 - |
| + jó/jobb 0 közepes/egyenlő - rossz/rosszabb | | | | | Összes | + 0 - |

3-6 ábra: PMC-k összehasonlítása



3-7 ábra: A generikus értéklánc

Az értéklánc a vállalat fő és támogató tevékenységeit mutatja egymásba fonódó láncszemekként a szállítótól az ügyfél felé tartóan. (lásd **3-7 ábra**)

Mint látható, olyan tevékenységekre oszlik, amelyek egyrészt közvetlenül részét képezik a gyártási folyamatnak (ezek az alaptevékenységek) és másrészt a főtevékenységeket támogató tevékenységek (amelyek a támogató tevékenységek). Jól szemlélteti ezt a támogató tevékenységek horizontális irányú elrendezése az alaptevékenységekhez képest. Minden főtevékenység több vagy kevesebb mértékben merít a támogató tevékenységekből munkája során.

A fő és támogató tevékenységek egyaránt továbboszthatók altevékenységekre (amint látható az ábrán feltüntetett tevékenységek neve alatt vagy mellett feltüntetett pontokból). Ilyen módon kialakíthatók a vállalat értékláncában szereplő tevékenységek hierarchikus bontása. Gondosan ügyelni kell ugyanakkor arra, hogy a lebontás ne menjen túl messzire, mert esetleg a túlzott részletesség már inkább gátolja az elemző tevékenységet. A jellemzően előforduló stratégiai, technológia bevezetésével kapcsolatos és tervezési folyamathoz elegendő a tényleges fő vagy támogató tevékenységet mindössze egy szinttel tovább bontva leírni a jellemzőket.

A "standard" értékláncban gyakran előfordulnak sajátos kifejezések (befelé irányuló logisztika, üzemvitel (gyártás), kifelé irányuló logisztika, stb.) Fontos ugyanakkor definiálni a vállalat saját terminológiáját és valóságát minden komolyabb elemzés megkezdése előtt. Ezzel a folyamatban résztvevők számára megkönnyítjük az értéklánc összekapcsolását a mindennapi valósággal és hamarabb fogadják el hasznos eszközként a munka leírásához, ahogy azt jelenleg végzi a cég, és ahogy azt a jövőben lehetne vagy kellene végezni.

Célok, vételi szempontok és az értéklánc összekapcsolása

Az elemzés rámutat a versenyerőkre a vállalat által kiválasztott üzlet és stratégia tekintetében (költségvezetés vagy a szélesebb piacot illetve a piac egy szegmensét megcélzó differenciálódás). Egyértelműen körvonalazódik az igény arra, hogy elemezni kell a vállalat egyes alkotóelemeit és meg kell ragadni azokat az elemeket, ahol a legtöbbet lehet nyerni azzal, hogy növeljük az ügyfelekben a vállalat termékeiben és szolgáltatásaiban rejlő értékek észlelését.

Az értéklánc segítségével egyenként számba lehet venni a tevékenységeket az átfogó verseny és stratégiai megfontolások fényében és be lehet azonosítani azokat a területeket, ahol elsősorban erőfeszítéseket kell tenni és/vagy technológiailag is beruházásokat kell eszközölni. Ha összehasonlítjuk az értékláncot a már kialakított célhierarchiával és megállapított vételi szempontokkal, egy mátrixot kapunk (lásd **3-8 ábra**)

A tevékenység elemzésének legfontosabb feladata nem a vállalat tevékenységeinek önmagáért való lebontása vagy jellemzése, hanem annak lehetővé tétele, hogy a leírások segítségével feltárjuk mindazokat a szempontokat és lehetőségeket, amelyeknek alapján majd kitűzhetjük a célokat, a stratégiát és az intézkedési terveket. A szempontok és lehetőségek kilistázása ezért fontos eszköze a "lényeg kinyerésének" a tevékenység elemzéséből.

| | | Értéklánc | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-------------|-------------------|---|---------------------|---|-------------------|---|-------------------|---|------------------------------|---|----------------|---|-----------------------------|---|-------------------------|---|-----------|---|---|---|---|
| | | Bejövő logisztika | | Üzemvitel (gyártás) | | Kimenő logisztika | | Eladás/ Marketing | | Utó- (eladás utáni) gondozás | | Infrastruktúra | | Emberi erőforrás, igazgatás | | Technológiai fejlesztés | | Beszerzés | | | | |
| Célok | 1.cél | X | | | X | | | X | X | | X | X | | X | X | X | X | X | X | | X | |
| | 2.cél | | X | X | | X | | | X | | X | | X | | X | | | X | | | | X |
| | 3.cél | | X | | X | X | X | | X | | X | | X | | X | X | | X | | X | | X |
| | .. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vételi szempontok | 1. szempont | | | X | | X | | X | | X | X | | X | | X | | | | X | X | | |
| | 2. szempont | | | X | X | | | X | | X | X | | X | | X | | X | | X | X | | X |
| | 3. szempont | X | X | | | | X | X | | | X | | X | | X | X | X | | X | | X | X |
| | .. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

3-8. ábra: Célok, vételi szempontok és az értéklánc összekapcsolása

Ezzel jeleztük, hol kell változtatnunk és hol kell új technológiákat bevezetnünk versenyképességünk fokozása érdekében.

Technológiai stratégiák

Általában jelentős innovációs lehetőség nyílik az új technológiák használatával. Ez az innováció három fő fajtájára vonatkozik: termékek, termelési folyamatok és vezetői kontroll.

Nincs szükség új technológiára, ha az nem javítja a vállalat rövid vagy hosszú távú nyereségességét. A technológia leginkább azzal eredményezhet jobb nyereségességet, ha:

Hatékonyabbá teszi a vállalat értéktermelését és fokozza a termékek vagy szolgáltatások ügyfél szempontból képviselt "értékét".

Ne felejtjük el:

A cél nem az, hogy a világ legjobb termékét a lehető legolcsóbban állítsuk elő, hanem hogy éppen annyival jobbak legyünk, mint a verseny.

Termék

Az új technológia értékelési szempontja a vállalat által értékesített termék vagy szolgáltatás szempontjából a piac vételi szempontjain múlik. Különösen fontos az ügyfél igények egyre jobb kielégítésére koncentrálni. Például a kutatás és a technológia fejlődése gyökeres változásokat idézhet elő. Az elektronikus adatfeldolgozás jó példa arra, hogyan idézhetnek elő az újítások és felfedezések alapvető változásokat a piaci igényekben és óhajokban. A vállalatoknak mindig azoknak a szempontoknak a mentén kell megpróbálniuk túlszárnyalni versenytársaikat, amelyek meghatározóak ügyfeleik választásában és a többi szempontból pedig elég, ha éppen elég jók.

Ha a technológiát a termékekkel összehasonlítva értékeljük, mindig a vásárló által vásárolt egész termékre (és szolgáltatásra) kell gondolnunk. Az, ahogy a terméket szállítják (az idő és a hely) például ugyanolyan fontos szempont lehet, mint magának a terméknek a jellemzői. Például, sok vállalat investált terminálokba, ahol az ügyfelek egyszerűbben teheti meg rendeléseiket és kezelhetőbben, ugyanakkor ez "bezárja" az ügyfelet a szállító rendszerébe.

Melyek ebben az esetben a fontos kérdések:

"Lényegesen növelni tudja-e a technológia a termékek értékét az ügyfelek számára?"

"Vajon a szállított új technológia képes-e arra, hogy lényegesen növelje a szolgáltatásaink értékét?"

"Mik a versenytársak terveik az új termékek vagy szállítás technológiájára vonatkozóan?"

"Milyen új technológia válhat fontossá iparágunkban az elkövetkezendő néhány évben? Mi történhet?"

A termelés folyamata

A termelési folyamatban bevezetett technológiai újítás célja lehet:

- Az erőforrások hatékonyabb elosztása, vagy
- A termék értékének növelése.

Ebben az esetben is a kiindulási pont a vállalat átfogó üzleti stratégiája. A technológia csak annyiban meghatározó, amennyiben az növelni tudja a vállalat nyereségességét a jobb versenyképességgel.

A technológiára, önmagára, ritkán vezethetők vissza a problémák. Az emberi tényező: a tudás, motiváltság és menedzsment gyakorta legalább olyan fontos tényezők. Ezért gyakran a problémamegoldások kombinációja jelenti a megoldást. A technológiával kapcsolatos méréseknek, amelyeket végül a vállalat megvalósításra kiválaszt, mindig szilárdan a vállalat versenyhelyzetének és stratégiai pozíciójának üzleti elemzésén kell alapulnia.

Menedzsment és kontroll

A vállalat pénzügyeinek és más funkciójának kontrollingjához használt új technológia információgazdálkodás kérdése. Az informatika ezért létfontosságú ebben az összefüggésben.

A kontrolling rendszerekkel kapcsolatos technológiai investíciók csaknem mindig abból az alapcélból indulnak ki, hogy az értékteremtés által a vállalat hatékonyabbá váljék. Az alábbi **3-9 ábra** néhány olyan technológiai investíciót mutat be, amelyeknek célja a vállalati funkciók kontrollálása.

| Funkcionális egység | Technológiai kontrolling rendszer |
|---------------------|--|
| Eladás és marketing | Készlet és forgalmazás |
| | Költségvetési ellenőrzés |
| | Piaci információ |
| | Értékesítés tervezés és utókövetés |
| | Ajánlatok kialakítása, tendereztetés |
| | Megrendelés/lemondás |
| | Ügynökök támogatása |
| Termelés | Termelés tervezés |
| | Termelés ellenőrzés |
| | Minőség ellenőrzés |
| | Számítógép segített termelés |
| | Szállító ellenőrzés |
| Termékfejlesztés | Számítógép segített tervezés |
| | Termelés, integrált rendszerek |
| | Alkotórész adatbázisok |
| | Ismeret adatbázis |
| Igazgatás | Számlázási rendszerek |
| | Bérgazdálkodási és számviteli rendszerek |
| | Költségvetés készítés |
| | Költségellenőrzés |
| | Projekttervezés és vezetés |

| | |
|--|---------------------|
| | Iroda automatizálás |
|--|---------------------|

3-9 ábra: Technológiai beruházás a kontrolling rendszerekbe

Technológia megvalósítása

A technológia megvalósításával kapcsolatos elemzések elvégzését és a stratégia kialakítását követően kezdődik a stratégia vállalati működéssel való megfeleltetésének munkája. A vállalatok a legkülönbözőbb módokon végezhetik a stratégiai munkának ezt a részét. Általában azonban a felső vezetés és a szervezet más szintjei között szorosabb az interakció a stratégia kidolgozásában és megvalósításában, mint korábban volt. Ezért a munkafolyamat interaktív folyamatnak tekinthető. Ennek a megközelítésnek néhány előnye a következő:

- Ha a munkatársakat bevonják, motiváltak és meglátják a tényleges stratégiai tervezés előnyeit.
- Hatékonyabbá válik a szervezetnél rendelkezésre álló összes tudás és látásmód hasznosítása. Tényszerűbb a problémafeltárás és konstruktívabb, reálisabb megoldások alakulhatnak ki.
- A dolgozók jobban odafigyelnek a vállalat nyereségességének növelésére, ezáltal általában nő a termelékenység.
- Gyakran tisztázódnak a hatalmi és szerepkonfliktusok az ilyen folyamatban.

A világszerte végzett kutatások azt mutatják, hogy a stratégiai tervezéssel operáló vállalatok nyereségesség szempontjából egyértelműen előnyösebb helyzetben vannak és azok, amelyek interaktívan dolgoznak a megvalósításon jobb nyereségességet érnek el hosszabb távon. Egy új stratégia következményekkel járhat a vállalat szerkezetére, vezetésére és kultúrájára nézve is. A struktúraváltás a vezetés és az egyes részlegek átszervezésével járhat. Bizonyos helyzetekben ez azt jelenti, hogy egyes dolgozók feleslegessé válnak vagy át kell őket helyezni. Természetesen ez nehéz és kellemetlen feladat, a változást végrehajtani elrendeltettek számára csakúgy, mint az abban érintettek számára. Amennyiben a vállalat mélyreható változásokat kíván végrehajtani, gyakran a felső vezetést teljesen vagy részben le kell váltania. Először is azért, mert a vezetők személyes tulajdonságai már nem illeszkednek az új stratégiához. Vannak olyan emberek, akik jellemzően a "növekedés menedzserei", míg mások inkább a "konszolidálás" vagy "szerkeztváltás" során végeznek kiváló munkát. Másodsorban a vezetők társadalmi kapcsolatai a munkatársakkal megnehezíthetik számukra a szükséges mérések elvégzését.