



WIFI BERATUNGSDIENSTE TUB

TECHNOLOGIETRANSFER, UNTERNEHMENS- UND BRANCHENINNOVATION

Phare Biznesa atbalsta programma - SME-Excellence

Alternatīvie un novatoriskie informācijas nodrošināšanas veidi uzņēmumiem

Izpratnes veicināšana, veiksmīgākās prakses attīstīšana tehnoloģijas, kvalitātes un standartu jomā

WIFI Österreich Beratungsdienste

E-Mail: helge.gasthuber@wko.at

Autori:

Helge Gasthuber (Ievads)

Michael Seifert (E-bizness)

Monika Elsik (Standarti)

Peter Wobrowsky (Jaunās tehnoloģijas)

Saturs

Attēlu saraksts	3
0 Ievads	4
1, „e” pārmaiņas, kuras ietekmē biznesa darbību Eiropā	6
1.2. Ievada moto.....	6
1.2. Jautājumi	7
1.3. Kas jāievēro, lai gūtu panākumus.....	8
1.4. Pakalpojumi un galvenās funkcijas.....	9
1.5. Daži biznesa darbības piemēri e-Vidē.....	11
2. Benčmarkings - vienkārši mode vai noderīgs vadības līdzeklis?	16
2.1 Ievads	16
2.1.1. Benčmarkinga vēsture	16
2.1.2. Kas ir benčmarkings?.....	16
2.2. Benčmarkinga līmenis un veidi	17
2.3. Vissvarīgākie soļi benčmarkinga procesā	18
2.4. Dažādi benčmarkinga un MVU aspekti	20
2.4.1. Vai benčmarkings ir kontroles līdzeklis?	20
2.4.2. Šķēršļi, ar kuriem nākas saskarties benčmarkingam	20
2.4.3. Vai benčmarkings ir piemērots MVU?.....	20
2.4.4. Pamata aspekti uzņēmumā.....	21
2.4.5. Kas var būt benčmarkinga priekšmets?	22
2.4.6. Secinājumi.....	22
2.5. Sfēras, kurās benčmarkinga jomā vajadzētu darboties uzņēmumu asociācijām	22
2.6. Eiropas perspektīva: Informācijas sabiedrības radītās pārmaiņas un benčmarkings.....	23
Pielikums A: Svarīgi benčmarkinga tīkli un linki	24
Pielikums B: Atsauces :	25
3. Jaunas tehnoloģijas uzņēmumu attīstībai	27
3.1. Ievads	27
3.2. Stratēģijas koncepcija un stratēģiskā vadība	27
3.3. Stratēģijas process	29
3.4. Biznesa novērtējums	29
3.4.1. Ārējo faktoru novērtējums	30
3.4.2. Uzņēmuma iekšējo faktoru novērtējums	33
3.5. Jaunu tehnoloģiju īstenošanas process	34

Attēlu saraksts

Attēls 1-1: http://wko.at webTV iespējas	13
Attēls 1-2: http://wko.at ievada lappuse	15
Attēls 2-1/1: Benčmarkinga līmeņi	17
Attēls 2-1/2: Uzņēmumu vai uzņēmumu līmeņa <i>benčmarkinga</i> veidi	17
Attēls 2-2: Diagnosticējošais <i>benčmarkings</i> salīdzinājumā ar procesa <i>benčmarkingu</i>	18
Attēls 2-3: <i>Benčmarkinga</i> pielietojums uzņēmumā	19
Attēls 2-4: Iespējamās grūtības, ar kurām, pielietojot <i>benčmarkinga</i> metodes, varētu saskarties MVU	21
Attēls 2-5: Piemēri <i>benčmarkinga</i> kandidātiem	22
Attēls 3-1: Stratēģiskā vadība	28
Attēls 3-2: Stratēģijas modeļi	30
Attēls 3-3: Pieci konkurences spēki	31
Attēls 3-4: Pirkšanas kritēriju piemēri	35
Attēls 3-5: Produktu-tirgus-kombināciju veidošana	36
Attēls 3-6: PMC salīdzināšana	36
Attēls 3-7: Vispārējā vērtību ķēde	37
Attēls 3-8: Mērķu sasaistīšana, pirkšanas kritēriji un vērtību ķēde	38
Attēls 3-9: Tehnoloģijas investīcijas kontroles sistēmās	40

0 Ievads

Noderīgas informācijas sniegšana un specifisku analīžu veikšana ir jebkura uzņēmuma - maza vai liela - ikdienas darba neatņemama sastāvdaļa. Patlaban, kad īpaša uzmanība tiek pievērsta "globalizācijai", kuru mūsdienās galvenokārt raksturo gan nepārtraukta produkcijas dzīves cikla gan uzņēmumu peļņas robežas samazināšanās, informācijas nodrošināšanas procesam jābūt pēc iespējas elastīgam un patiesam.

Izmaiņas patērētāju uzvedības modelī un konkurences pieaugums nākotnē jūtami ietekmēs gan korporatīvo stratēģiju gan ikdienas biznesa darbību. Tādi uzmanību piesaistoši vārdi kā "Patērētāju attiecību vadība", "e-Business" un "Jaunā ekonomika" pakāpeniski kļūst par šodienas un rītdienas biznesu noteicošajiem faktoriem.

Šīs tēmas ir izraudzītas, lai parādītu pārmaiņas, kuras iepriekš minētā situācija radīs bez izņēmuma visos uzņēmumos.

Tēma Nr. 1: Pārmaiņas, kuras rada e-Business

Lai darbība jaunās ekonomikas apstākļos veidotajā tirgū būtu sekmīga, ikviena uzņēmuma veiksmē aizvien vairāk būs atkarīga no pareizā komunikācijas veida izvēles. Tagad, daudz lielākā mērā nekā tas bija vecās ekonomikas apstākļos, uzņēmumam ir svarīgi tikt pamanītam sabiedrības acīs un masu saziņas līdzekļos, lai, tādējādi, uzņēmums varētu izveidot sev atbilstošu tēlu, kas reprezentētu to kā mūsdienīgu un uzticības vērtu biznesa struktūru. Piemēram, lai kompensētu personīgo kontaktu trūkumu, ko Internets nespēj nodrošināt, uzņēmuma panākumu pamatu veido publicitāte un tā pozitīvais tēls. Tādēļ veiksmīgai korporatīvajai stratēģijai jāņem vērā ne tikai tradicionālie "komponenti", bet arī jaunās, Interneta un saziņas līdzekļu piedāvātās iespējas.

Tēma Nr. 2: Veiksmīgas prakses radītās pārmaiņas

Pamatnoteikums, kurš jāievēro, lai uzņēmuma darbība būtu veiksmīga, ir mācīšanās no citu uzņēmumu pieredzes. Ja organizācija vēlas izdzīvot apstākļos, kuri nepārtraukti mainās, tai jāmeklē aizvien jaunas attīstības iespējas un jaunas idejas, kuras spētu pastāvēt pārmaiņu radītajā vidē. Tomēr, tā kā pārmaiņas un attīstība ir tiešā veidā saistītas ar mācīšanos, tad nopietni jāapsver iespēja apgūt kādas citas organizācijas pieredzi, it īpaši, ja tai jau ir izdevies atrast veiksmīgu attiecīgās problēmas risinājumu.

Lai spētu uzlabot savu darbību, uzņēmumam jāizmanto iespēja salīdzināt savu problēmas risinājumu ar kādu labāku, citāda veida šīs pašas problēmas risinājumu. Metodi un koncepciju, kura sniedz iespēju un piedāvā norises gaitu, lai mācītos kopā ar citiem un no tiem, sauc par benčmarkingu. Tādējādi benčmarkings ir uzskatāms arī par informācijas par veiksmīgu praksi iegūšanas un apstrādes metodi, un tas nekādā gadījumā neaprobežojas tikai ar informāciju par konkurenci vien; tas meklē novatorismu ārpusē, aiz uzņēmuma vai pat attiecīgā rūpnieciskā sektora robežām.

Tēma Nr. 3: Jaunu tehnoloģiju vadības izraisītās pārmaiņas

Viens no vissvarīgākajiem lēmumiem, kuru uzņēmumam neizbēgami nākas pieņemt, ir sekojošais: kādu produkciju tas ir nolēmis piegādāt nākotnē. Lai gan uzņēmumiem bieži vien nav skaidrs, kā izvēlēties šo jauno produkciju, tiem jāizlemj arī jautājums par jaunu tehnoloģiju ieviešanu vai attīstīšanu. Tādējādi tehnoloģijas vadība ir uzskatāma par nozari, kura pēdējo gadu laikā piesaista aizvien pieaugošu interesi. Mūsdienās tā ir kļuvusi par vienu no vissvarīgākajiem vadības uzdevumiem.

Tā kā tehnoloģiju definē kā dažādu tehnikas veidu kombināciju un cilvēku spēju tās pielietot, tad tehniska rakstura izmaiņas vienmēr sevī ietver arī organizatoriska rakstura izmaiņas. Ir zināmi daudzi jaunu tehnoloģiju

piemēri (arī informācijas tehnoloģiju jomā), kuri ir izrādījušies neveiksmīgi, un tas noticis tādēļ, ka nav īstenotas nepieciešamās organizatoriskās izmaiņas. Jaunas tehnoloģijas ieviešanai jāklūst par uzņēmuma stratēģiskā plānošanas procesa neatņemamu sastāvdaļu, un uzņēmumam nepārtraukti jāvēro gan tiešās gan netiešās šādas jaunas tehnoloģijas ieviešanas radītās sekas.

Saistībā ar iepriekš apskatītajām pārmaiņām, nākamajās trijās nodaļās izklāstīti trīs alternatīvi un novatoriski informācijas nodrošināšanas veidi uzņēmumiem:

- Kā uzņēmums var izmantot ātri augošā e-Biznesa piedāvātos resursus un līdzekļus?
- Kā uzņēmumi var viens no otra mācīties, salīdzinot savu veiksmīgāko praksi?
- Kā uzņēmumi var plānot un īstenot jaunu tehnoloģiju ieviešanu?

Ir pierādīts, ka viens no veiksmīgas Eiropas nākotnes biznesa pamatfaktoriem ir atbilstoša zināšanu vadība.

1 „e“ pārmaiņas, kuras ietekmē biznesa darbību Eiropā

1.2 Ievada moto

Mario Andretti: "Kad jums šķiet, ka viss tiek kontrolēts, tad virzība uz priekšu notiek pārāk lēni!"

Jebkurā politikas veidošanas līmenī (valsts iekšienē un starptautiskajā mērogā) politiķi beidzot ir sapratuši, ka, lai spētu noturēties tādā attīstības līmenī, kādā atrodas informācijas sabiedrība, ir nepieciešams rīkoties nekavējoties.

Eiropas Padomes sanāksmē, kura norisinājās 2000. martā Lisabonā, Eiropas valstu līderi nonāca pie secinājuma, ka informācijas sabiedrībai jābūt viņu veidotās politikas centrālajam priekšmetam ekonomikas un sociālās attīstības jomā 21. gadsimtā.

E-Sabiedrība un e-Komercija ir piespiedusi politiķus atteikties no vecajiem biznesa modeļiem. Ir svarīgi, lai šo politiku izprastu arī visas tās valstis, kuras nākotnē plāno kļūt ES locekles.

Neskatoties uz pēdējā laikā diezgan bieži pamanāmajām šaubām, vadošie biznesmeņi tic Eiropas e-Komercijai un tās nākotnei. (Anderson Consulting pētījums http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html)

Rodas aizvien jauni radikāli biznesa darbības veidi, piemēram, bijušo konkurentu apvienošana. Pirms gada vai diviem šāda apvienošana būtu pilnīgi neiedomājama. Šis piemērs lieliski parāda, cik ātri norisinās pārmaiņas eKomercijas vidē.

Milzīgs skaits dažāda veida un lieluma Eiropas uzņēmumu izmanto e-Komerciju savu ikdienas darījumu veikšanai. Šo pakalpojumu izmantošana ir kļuvusi visai izsmalcināta, un tikai daži uzņēmumi e-Komerciju uzskata par parastu IT (informācijas tehnoloģiju) jautājumu.

Aizvien lielāks uzņēmumu skaits e-Komerciju vispār neuzskata par atsevišķu jomu, bet uzlūko to kā galveno savas darbības komponentu. Šādiem uzņēmumiem tas nav tikai e-Business, bet gan "e" pašā biznesa pamatā.

Andersen Consulting visā pasaulē ir izstrādājuši *dotcom Launch* centrus, kuri sarežģītajā pēcinkubācijas periodā palīdz uzsākt biznesa darbību un strādāt ar paralēli iegūtajiem rezultātiem. Arī daudzas citas organizācijas saskaras ar līdzīgām pārveidošanas problēmām. Kamēr vien Eiropas e-Komercija ir dzīvotspējīga un veiksmīga, būtu nepareizi uzskatīt, ka šī "lēciena" pārtraukšana neradīs sekas. Tādēļ ir jāņem vērā vairākas lietas.

Iespējas un draudi, kurus jaunā ekonomika varētu nest sev līdzi, tagad ir redzami daudz labāk, un nākas atzīt, ka vecās biznesa disciplīnas vēl aizvien glabā savu patiesību. Ir manāmi pieaugusi vadības kompetences un izmaksu kontroles loma, kā arī aizvien lielāka uzmanība tiek pievērsta novatorismam un tempam. Ir interesanti novērot, ka tagad *dotcom* savas e-Komercdarbības novērtēšanai plaši izmanto izmaksu/bonusu analīzi.

Mēs atklājam, ka dažās attīstītākajās Eiropas valstīs, kurās informācija ir izmantota visai plaši, pastāv divi pretēji viedokļi. Entuziasma pilna e-Komercdarbība eksistē līdzās nemainīgam, pat pesimistiskam viedoklim par šāda veida darbības derīgumu. Šis acīm redzamais paradokss liecina, ka daudzi ierēdņi tagad raugās uz eKomerciju ar daudz pieredzējušākām acīm.

Patiešām, tagad, kad vairs netiek lietota skaļa reklāma, ierēdņi redz, ka e-Komercija piedāvā lieliskas jauna biznesa iespējas, bet tajā pašā laikā konkurence ir tik liela, ka, visiem spēkiem cenšoties neatpalikt, ir grūti paveikt vēl ko vairāk.

Bieži vien tiek uzskatīts, ka Ziemeļamerika aizvien vēl saglabā līderes lomu. Patiešām, šis Anderson Consulting pētījums pierāda, ka dažās svarīgākajās jomās šis fakts atbilst patiesībai. Eiropa atpaliek no ASV e-Komercijas jomā. Tomēr Eiropai ir dažas noteiktas priekšrocības, konkurējot jaunās ekonomikas apstākļos, un, tai ir visas iespējas apsteigt ASV mobilās komercijas jomā. Tāpat, ir pamats apgalvot, ka Eiropas biznesam ir raksturīga kultūras izjūta, un tas spēj izprast starptautisko e-Komercijas tirgu sarežģītības pakāpi.

Ir skaidri zināms, ka mēs nekad nespēsīm pilnībā kontrolēt un virzīt straujos pārmaiņu pilnos Interneta un informācijas sabiedrības radītos procesus. Šī iemesla dēļ Eiropas Kopienā "infosabiedrība" ir abstrakta ideja, bet Internets - realitāte. Ja jūs izpildāt trenera un/vai konsultanta lomu, tad jums savā valstī jāveicina izpratne par šo sabiedrību un tās bonusiem.

Pastāvošās un jaunās tehnoloģijas un novatoriskās idejas nosaka, ka mūsu savstarpējā sadarbība nākotnē ir pats svarīgākais process, kam jāpievērš uzmanība. Tā ir visaugstākā mērā sarežģīta sistēma, kas nepakļaujas atsevišķa indivīda kontrolei, un tas ir politiska rakstura uzdevums samazināt šīs sistēmas sarežģītības pakāpi un radīt nākotnes vīzijas.

Arī biznesa pasaulē ir iespējams ietekmēt šo attīstību. Tā ir kā viens milzīgs organisms, kur dažādas interešu grupas cenšas sasniegt dažādus mērķus. Tomēr jāatceras, ka spēle ir tā pati vecā; veicināt kvalitāti, efektivitāti, drošību, uzticamību, un varbūt arī radīt jaunas darba vietas.

Lielākā daļa MVU pilnībā nenovērtē, kādu labumu tie varētu iegūt no informācijas tehnoloģijām, vēl mazāku labumu tie saskata informācijas sabiedrībā. Tādēļ mums nevajadzētu lieki tērēt zināšanas un potenciālu. Mums jāiemāca saviem klientiem, kā vislabāk izmantot un ar visefektīvākajiem līdzekļiem uzvarēt konkurenci. Mūsdienās Internets un IT ir vislabākie un visspēcīgākie ieroči. Mums jāpieņem fakts, ka mūsu klientu pasaulē notiek milzīgas pārmaiņas. Tātad, mums atliek tikai viens ceļš: taisni uz priekšu.

IT un Internets piedāvā krietni augstāku abstrakcijas līmeni mainīgā vidē. Galvenais mērķis ir atrast veidu, kā vislabāk veikt izmaiņas organizācijās, lai paaugstinātu to produktivitāti, bet, diemžēl, arī bezdarba līmeni (vismaz aizvien pieaugošajā valdības birokrātijā).

Jebkurā gadījumā, liela nozīme ir pareizi sabalansētai vecuma struktūrai organizācijās. Nekādā gadījumā nedrīkst tikt pazaudētas zināšanas, kultūra, integritāte un korporatīvā identitāte.

Ir grūti regulēt darbības, kas aptver visu pasauli (nodokļi, kravu pārvadāšana). Arī nauda tagad ir kļuvusi par elektronisko informāciju, un to var viegli nosūtīt, kur vien vēlamies. Tādēļ to vairāk neuzskata par īpašumu.

Interneta, Intraneta, Ekstraneta un tamlīdzīgu līdzekļu kā nelielas kopīgās spektra daļas izmantošana tomēr nav visai plaši izplatīta. Nav pilnībā apzināta arī sociālā un kultūras ietekme. Šādā situācijā lēmumu pieņēmēji saskaras ar problēmām ik reizi, kad nākas pieņemt attiecīgu lēmumu kādā jomā, ko viņi nemaz īsti nepārzina.

1.2 Jautājumi

Internets un IT ir pietiekoši stipri, lai pārveidotu uzņēmumus, darbavietas un organizācijas, un pat piespiestu mainīties valdību. Virtuālās organizācijas piedāvās jaunas biznesa un darba iespējas. Darbinieki paši kļūst par vadīšanas procesa daļu.

Uzdodiet sev šos jautājumus, un rūpīgi pārdomājiet atbildes:

- Vai e-Komercijai ir svarīga loma jūsu biznesa darbībā; kāda tā ir pašreiz un kāda tā būs nākotnē?
- Vai e-Komercija piedāvā mehānismu, kas palīdzētu risināt svarīgākos jautājumus un problēmas?
- Vai e-Komercija piedāvā kādas nozīmīgas priekšrocības konkurences cīņā?
- Vai jūs uzskatāt, ka e-Komercija nopietni apdraud konkurenci?
- Vai jūs piekrītat, ka 3 gadu laikā e-Komercija jūs piespiedīs sākt biznesu no jauna?
- Vai jūs piekrītat, ka izmantojat eKomerciju, lai piedāvātu jaunus pakalpojumus saviem pašreizējiem klientiem?
- Vai jūs piekrītat, ka e-Komercija palīdz jums labāk izprast savu klientu vēlmes un paradumus, tādējādi dodot iespēju paredzēt viņu vajadzības?
- Vai jūs piekrītat, ka e-Komercija nes līdzi fundamentālas pārmaiņas starpniekiem jūsu nozarē?
- Kā jūsu e-Komercijas darbības panākumus ietekmē ātrums, kādā tiek atbildēts uz klientu pieprasījumu?

Jebkurā gadījumā, jums vienmēr jācīnās pret šiem nāves grēkiem:

- gaidīt labākus laikus
- gaidīt nākamo paaudzi
- tomēr
- vienalga kurš
- bez bažām

1.3 Kas jāievēro, lai gūtu panākumus

- jauna vide
- tirgus liberalizācija
- vairāk un labākas WEB Sites
- internets ir plaukstošs tirgus
- likumīga darbība

Ir nepieciešams pārprofilēt cilvēkus un izveidot noteiktu pēcizglītības apmācības uzvedības modeli. Tā kā Internets un IT piedāvā darba vietas visā pasaulē, kļūst aizvien grūtāk nodrošināt darbu un labklājību uz vietas.

Ikviens var jebkurā vietā iegūt sev nepieciešamo informāciju un kļūt par tās daļu. Nav pareizi jautāt vai Internets un IT radīs darbavietas, jo neviens nezina atbildi uz šo jautājumu. Šis posms atgādina izmēģinājuma procesu un mācīšanos no kļūdām. Televīdes izveidošana jūtami ietekmē noteiktas nozares (piem., mazumtirdzniecību un tehniska rakstura pakalpojumus), tādēļ, parādot vislabākās tehnoloģijas, un apvienojot kultūras procesus ar IT mums, jādod saviem klientiem iespēja dot šim procesam jaunu nosaukumu,.

Lai spētu nodrošināt nākotnē paredzamās prasības, jums, kā konsultantam un/vai apmācības veicējam jāveido kolektīvā izpratne. Organizācijas, kuras nodarbojas ar apmācību un mūžu ilgas izglītības nodrošināšanu, nebūt nav īslaicīgs modes kliedziens. Arī tiem darbiniekiem, kuriem ir 40 gadu un pat vairāk, atradīsies sava vieta. Jums jāmeklē pieredzējuši konsultanti, kuri spēj domāt uz priekšu un/vai apmācības veicēji, kuri prot realizēt nākotnes ainas un izmantot sekmīgas prakses pieredzi. Pirmais un vissvarīgākais solis, uzsākot jebkāda veida e-Biznesa projektu, ir atrast pareizos konsultantus un apmācības veicējus. Pēc tam jums tikai atliek viņiem iemācīt visu to, ko jūs vēlaties, lai viņi prastu.

1.4 Pakalpojumi un veicamās funkcijas

Pastāv trīs skaidri noteiktas interešu grupas:

- MVU
- Konsultanti / Apmācības veicēji
- Interešu grupas, piem., UEAPME un valdības

Kā jau tika minēts iepriekš, jums jāatbalsta šo grupu centieni Internet un IT ieviešanā tām nepieciešamajās sfērās (process, lielums, vērtību ķēde,...) Jūsu uzdevums ir attīstīt izpratni par šiem jautājumiem un konsultāciju veidā sniegt nepieciešamo palīdzību.

Jums jāpiedāvā kvalitatīvi pakalpojumi, nodrošinot situāciju, ka "klienta uztvere vienmēr pārsniedz klienta uz pakalpojumu balstītās cerības!"

Jums jāņem vērā, ka ir nepieciešams izprast 2 dimensijas:

pirmkārt

- uzmanības koncentrēšana uz klientu
- procesa orientācija (no klienta uz piegādātāju)
- darba metode un organizācija (procesa izpratne)
- informācija un IT-tehnoloģija
- paveiktā darba indikatori

otrkārt

- uzmanības koncentrēšana uz masu saziņas līdzekļiem (jums pašam jāizprot situācija)
- forma un robežas (sagatavot, attīstīt un izstrādāt pakalpojumus)
- mainīt un pārveidot (ieviest un pieņemt savā organizācijā e-Biznesa procesus)

Uzmanība abām šeit minētajām dimensijām jāpievērš vienādā pakāpē. Vienlaicīgi paturiet prātā visus pirmās dimensijas aspektus un attiecīgajā kārtībā izpildiet otrās dimensijas nosacījumus.

Jums jāizprot arī garīgo modeļu loma ikdienā:

- darbības izpratne (izglītības problēma)
- automātiska darbība (mans draugs viesmīlis)
- jaunu iemaņu apgūšana (gatavošanas garīgais aspekts)

Šeit ir daži būtiski vērā ņemami punkti:

- Bizness ar Internet/IT palīdzību daudzos gadījumos norisinās krietni ātrāk
- Paātriniet procesu.
- Vai jums tas patīk vai nē, alternatīva nepastāv.
- Pieaug konkurence.
- Tikš nodibinātas uz zināšanām balstītas organizācijas. Nevērtējiet uzņēmumu zināšanas pārāk zemu! Tās ir liela vērtība.

- Ir nepieciešams apgūt jaunas prasmes (cilvēciskais kapitāls).
- Internets/IT atnesīs radikālas izmaiņas sociālajā un uzņēmuma kultūrā (veiksmīgākā prakse).
- Internetam ir milzīga ietekme uz sabiedrību, un tam piemīt liels potenciāls dzīves kvalitātes uzlabošanai.

Izpratnes procesu varētu iedalīt divās daļās:

- pareizu jautājumu uzdošana
- informācijas vākšana
- informācijas glabāšana, atjaunošana un analīze
- informācijas izplatīšana
- informācijas garantija
- informācijas modeļa veidošanai, modernizēšanai un konstruēšanai ir liela nozīme

Parastā pieeja informācijai piedāvā:

- informācijas nodrošināšanas efektivitāti, nepiesaistot vairāk cilvēku
- privātu pārvaldi (aģentūru)

Kā strādāt ar informāciju:

- likumu par publisku pieeju oficiāliem dokumentiem
- likumu par datiem
- likumu par oficiāliem noslēpumiem
- likumu par reģistrāciju

Noteikt:

- ko regulē valdība
- informāciju, kura ietver visus objektus
- vienreizējas identifikācijas sistēmas
- jūsu kvalitātes deklarāciju
- informāciju publiskai pieejai

Sabiedrībai ir jānodrošina iespēja iegūt no varas orgāniem jebkāda veida informāciju jebkurā laikā, un viss, kas nav slepens, ir pieejams publikai, tas ir, iedzīvotāju personīgais numurs, uzņēmumi/organizācijas, transportlīdzekļi, nekustamais īpašums.

Izplatīšanas veidiem jābūt drošiem, un tie var būt šādi:

- tieši no attiecīgā varas orgāna pa emailu,
- caur *online* vai *gateway* pakalpojumiem. Šādā gadījumā jānoslēdz līgums starp izplatītāju un varas orgānu; tāpat nepieciešama *online* kompāniju vadīta datu bāze, vai arī savstarpējs kompjūteru savienojums/*gateway*
- *online* vai failu pārsūtīšana.

Mūsu nākotnes kultūra ir "pieprasījuma sabiedrība", tādēļ mums jau tagad jāsāk domāt, kā strādāt tālāk. Jūsu vislielākā vērtība būs tādi ražošanas faktori kā nauda, darbaspēks, attiecīgā joma, dati, un tādējādi informācijas tehnoloģijām paveras neierobežotas iespējas.

Ir nopietni jādomā par "kanālu informācijas kontroli" (chic)

- Kas aiz tā slēpjas
- Kāda ir pieeja
- Kādi ir galvenie mērķi un pamata problēmas

Lai iegūtu pieņemamu sistēmu, katram uz tīklu balstītajam informācijas punktam jābūt

- vienkāršam
- neizplūdušam
- tādā, kas neprasa daudz laika
- automātiskam un integrētam
- atvērtam citiem publikāciju piegādātājiem

E-Biznesa iespēju sekmēšanas process tiek iedalīts sekojošajās fāzēs:

- Konceptuālais dizains
- Sagatavošanas dizains
- Kritiskais dizains
- Realizēšana
- Darbība

1.5 Daži biznesa darbības piemēri e-Vidē

Šie piemēri ņemti no Andersen Consulting veiktajiem pētījumiem (http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html) ar papildu URL un skaitļiem.

Tirgus biržas

Biržas nodrošina ražojumiem piemērotu rūpniecības tirgu. To mērķis ir atrast pircējiem piemērotus pārdevējus un otrādi, lai tie varētu stāties tirgus attiecībās. Parasti, tuvajos patēriņa preču tirgos vertikāli savā attiecīgajā rūpniecības nozarē, tie paļaujas uz darījumu apjomu par samaksu. Lielākoties cenas ir zemas, kas liek cerēt uz lielāku efektivitāti nekā tradicionālās piegāžu ķēdes. Pārdevēji parasti maksā darījuma naudu, kuru aprēķina no apgrozījuma vērtības.

Lai dominētu tirgū būs vajadzīgs milzīgs pircēju un pārdevēju skaits, tādēļ visticamāk, priekšrocības gūs tie, kuri izvirzīsies vadībā pirmie. Agra biržu savairošanās var novest pie ekonomikas svaru radītas to konsolidācijas.

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

Darījumu aģents

Arī darījumu vidutāji palīdz pircējiem atrast atbilstošus pārdevējus un otrādi, bet šajā gadījumā tas notiek tieši. Starpnieki pieņem no klientiem pirkšanas un pārdošanas pasūtījumus, un pēc tam darbojas savu klientu vārdā, izvērtējot apjomus un vienojoties par viņiem piešķiramajām pilnvarām un izvērtējot savu lomu darījumā. Pircējs un/vai pārdevējs maksā aģentam darījuma naudu. Šis princips darbojas dažāda veida nozarēs. Patēriņa preču tirgos šis modelis ir atkarīgs no zemākām cenām lielāka apjoma iegūšanai, līdz pat pārāk cieši kontrolētiem izdevumiem salīdzinājumā ar augstas vērtības tirgiem, kur cenas zemākā pakāpe atļauj samērot kvalitāti un augstākas darījuma maksas un robežas.

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

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

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

<http://www.jobpilot.at>

Biznesa tirdzniecības kopienas

Šāda veida kopienas prasti tiek izveidotas vertikāla veida tirgos. Tās sniedz visaptverošu informāciju par rūpniecību/sectoru; te atrodamas gan piegādātāju interesējošas ziņas par jaunumiem attiecīgajā nozarē, gan produkcijas katalogi, kas veicina uz attiecīgo rūpniecības nozari tendētu dialogu un informācijas apmaiņu.

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

<http://wko.at>

Tirgus apkopošana

Izmantojiet uzmanību piesaistošas tēmas un pakalpojumus, kas palīdzētu piesaistīt auditorijas uzmanību, kuru pēc tam jūs varēsiet pievērst reklāmai un/vai ar komercdarījumiem saistītajam atalgojumam.

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

Meklēšanas aģenti

Meklēšanas aģentiem ir grūti atrast pircējiem nepieciešamo informāciju vai salīdzināt cenas pēc tādiem kritērijiem kā cenas, pakalpojumu līmenis, u.t.t. Tiem var būt ievērojams skaits dažādu atalgojuma mehānismu, sākot ar reklāmu saistītajiem pakalpojumiem līdz pat nelielu procentu iekasēšanas no sniegto pakalpojumu apgrozījuma.

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

<http://www.otb.at>

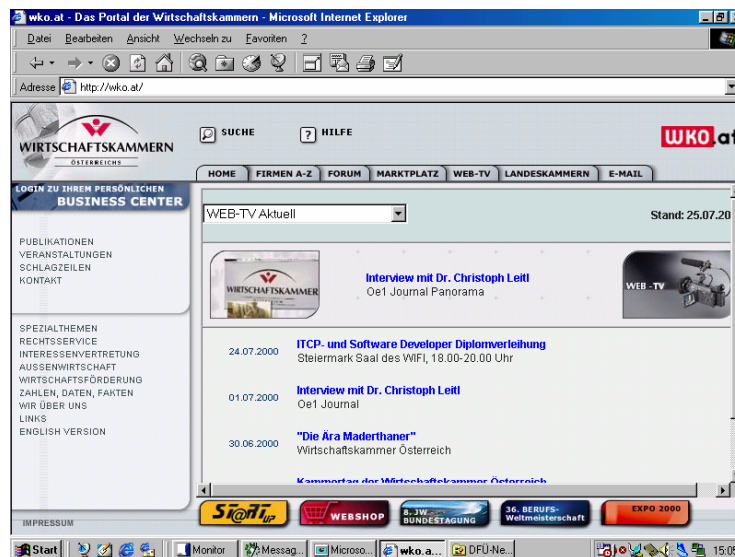
<http://www.yellowmap.at>

Reklāma

Saturu un pakalpojumus veido programmas (parasti bezmaksas, bet tās var arī būt paredzētas tikai abonentiem), kuras raida kā kompensāciju par reklāmas vēstījumiem, parasti kā simbolu (*banner*) sludinājumus.

Mūsdienu ekonomika nosaka augstu pārraides apjomu masu tirgos vai arī īpašu mērķa apjomu īpašām auditorijām. Programmas pārraidītājs prasa reklamētājiem samaksu par simbolu sludinājumiem, kura var izrādīties vienīgais peļņas avots. Izdevīgums veicina apjoma pieaugumu, tajā skaitā emailu un personalizētos informācijas pakalpojumus.

<http://www.webfreetv.at>



Attēls 1-1: [Http://wko.at](http://wko.at) webTV iespējas

Bezmaksas

Bezmaksas modelis parasti ir savstarpēji saistīts ar stimula modeli un var tikt bāzēts uz reklāmas modeļa. Šis modelis paredz lielu apmeklētāju skaitu un/vai uz peļņu balstītus darījumus. Tikpat labi to var izmantot arī informācijas iegūšanai. Ja reklāma ir vienīgais peļņas avots, ilgtspēja ir atkarīga no apjoma.

<http://www.hotmail.at>

<http://www.gmx.at>

<http://www.websms.at>

Reklāmas nolūkiem bez maksas

Šis modelis piedāvā produktus vai pakalpojumus, kuri beigu gala patērētājiem ir par brīvu, taču no tiem tiek prasīta reklāmas izvietošana, un par to viņiem var pat tikt maksāts.

<http://www.alladvantage.com>

Abonēšana

Šis ir modelis, kurš paredz, ka par pieeju informācijai ir jāmaksā. Panākumi ir atkarīgi no augstvērtīga satura nodrošināšanas, kurš parasti ir īpašs un tiek bieži koriģēts saistībā ar jaunākajām norisēm. Šis modelis zināmā mērā ir pretstatā tradicionālajam priekšstatam par Internetu, un tam bieži nākas saskarties ar ievērojamu pretestību. Neliela apjoma bezmaksas informācijas piedāvāšana var palīdzēt piesaistīt vairāk apmeklētāju un nodrošināt ar reklāmu saistītus ienākumus, kas papildinātu no abonentmaksas gūto peļņu.

<http://www.economist.com>

<http://www.derstandard.at>

Masu patērētājiem pielāgota prece

Blakus konkurētspējīgām cenām, ērtas iepirkšanās un ātras piegādes patēriņa preču tirgos, šis modelis piedāvā "lai notiek, tā, kā jūs gribat" iespējas. Lai liktu skaitļiem strādāt, izsūtiet aktīvus, parādīšies inventārs un attiecīgie procesi kļūs noteiktāki.

<http://www.amazon.at>

Mikro maksājumi

Šis gadījums var būt vai nu "maksā, kad ej" vai arī izsvērtas lietošanas princips. Mikro maksājumi tiek iekasēti vienlaicīgi ar izmantošanu. Tie ir pietiekoši nelieli, tādējādi to cena lietotājus neatturēs no pakalpojuma izmantošanas. Tajā pašā laikā tie šķiet pievilcīgi tirgotājiem, kuri vēlas gūt peļņu no apjoma. Šis modelis ir atbalstāms gadījumos, kad darījumu izmaksas ir niecīgas; kaut kas, kas līdz šim tirgotājiem nav bijis pieejams, bet ko veicina aizvien pieaugošais maksājumu risinājumu piedāvātāju skaits, kuri apkopo darījumus līdz tam līmenim, kad darījumu apstrādes izmaksas ir ekonomiski dzīvotspējīgas.

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

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

Reģistrācija

Šīs ir uz saturu balstītas saites, kuras var apskatīt par brīvu, tomēr, lai to izdarītu, apmeklētājiem ir jāreģistrējas. Demogrāfiska rakstura informācija, iespējams ar sesijas izsekojošiem datiem, tirgus dalībniekiem var būt ļoti nozīmīga.

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

Uzticami starpnieki

Uzticama starpnieka loma ir gluži jauna, un tā rodas, kad tradicionālie starpnieki nespēj atrast savu vietu, kuru izjaukusi novatorisku jaunu konkurentu ierosināta jaunu vērtību rašanās. Piemēram, pasta iestādes tiek uzskatītas par starpniekiem, kam var uzticēties, nosūtot vēstules un paciņas. Parādoties e-Komercijai, dažas pasta iestādes ir atradušas jaunu nosaukumu, lai definētu savu lomu e-Ekonomikas apstākļos. Tās liek lietā savas unikālās pakalpojumu sniegšanas iespējas, pieejamo un izplatīšanas tīklu, lai piedāvātu saviem klientiem, *dotcom*, MVU un citiem plašu jaunu pakalpojumu klāstu. Te jāmin: sertifikācija, reģistrācija un autentifikācija, elektroniskā pasta adreses, pasta kastītes un pasta filtrēšana, elektronisko sūtījumu nodrošināšana, finansu pakalpojumi, e-ierīkšanās, pasūtījumu vadība, maksājumi, pārvadāšana, glabāšana un valdības pakalpojumu linku nodrošināšana.

<http://www.ksv.at>

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

Infostarpnieki

Infostarpnieki var darboties gan kā noderīgas informācijas piegādātāji, gan kā tās ievācēji. Informācijas nodrošināšana, tajā skaitā saitu, produktu un pakalpojumu salīdzināšana nodrošinās uzticīgiem apmeklētājiem/klientiem patiesi vērtīgu informāciju. Tomēr monētas otra puse ir tā, ka patērētāju uzvedības datu bāzes ir ļoti vērtīgas un var tikt pārdotas tālāk citiem biznesiem. Par iniciatīvu un bezmaksas piedāvājumiem no klientiem ir iespējams saņemt detalizētu informāciju par sērfošanas ieradumiem un pirkšanas prioritātēm.

<http://www.updatekmu.at>

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

<http://wko.at>

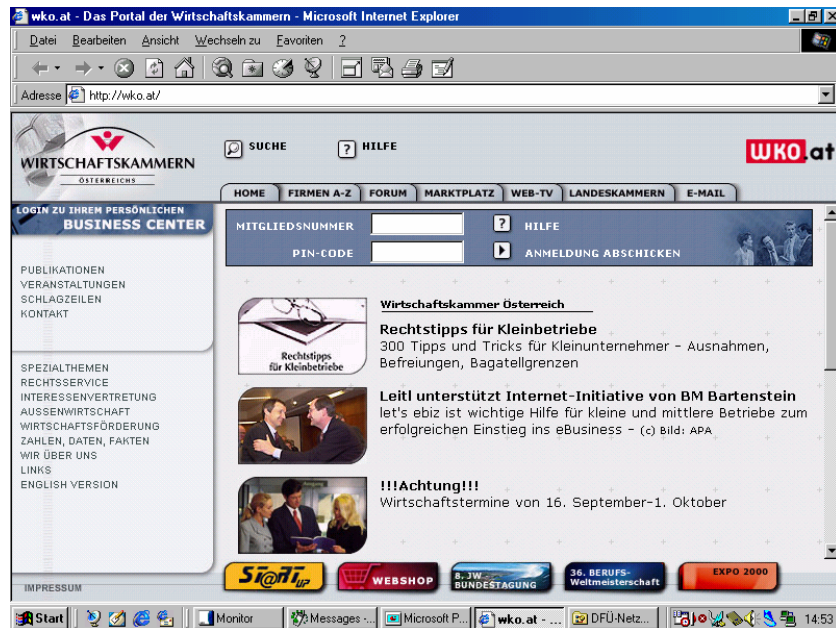
Eksperti

Šīs saites sniedz informāciju par dažādām tēmām. Parasti jautājuma un atbildes forma palīdz cilvēkiem atrast tiem nepieciešamo lietpratēja sniegto padomu. Šo informāciju var sniegt attiecīgajā nozarē atzīti eksperti un to var iegūt arī no kolektīviem forumiem.

<http://www.askanexpert.com>
<http://www.vistaconcepts.de/hm/workshops/check.htm>
<http://www.businesswissen.de>
<http://wko.at>

leteikumu lokomotīve

leteikumu lokomotīves ļauj lietotājiem apmainīties domām jautājumos, kas saistīti ar preču kvalitāti un pakalpojumiem. Viņiem ir iespēja sniegt savus komentārus, vai pat noteiktā secībā sarindot pārdevējus vai pircējus, ar kuriem tiem ir bijuši darījumi. <http://www.inforocket.com>



Attēls 1-2: <http://wko.at> ievada lappuse

2 Benčmarkings - vienkārši mode vai noderīgs vadības līdzeklis?

2.1 Ievads

2.1.1 Benčmarkinga vēsture

Pēdējos gados *benčmarkings* ir kļuvis par biznesa pasaulē visbiežāk apspriežamo terminu. Šo jēdzienu bieži min biznesa konsultanti un ekonomikas eksperti. Tajā pašā laikā, MVU *benčmarkinga* termins joprojām šķiet miglā tīts, un tie uzskata, ka *benčmarkings* ir nepieciešams varbūt vienīgi vadošajiem uzņēmumiem. No tā izriet, ka šie mazie un vidējie uzņēmumi riskē zaudēt *benčmarkinga* procesa piedāvātās priekšrocības.

No kurienes radies šis vārds "*benčmarkings*?" Te iespējamās vairākas atbildes. Tas ir vecs, vispārīgs termins, kuru sāka lietot senie romieši. To izmantoja, runājot par zemē ieraktiem stabiem attālumu mērīšanai un leņķu noteikšanai. Kopš tā laika šis jēdziens ir ieguvis krietni plašāku nozīmi.

Mūsdienās *benčmarkings* ir vadības rokās esošs līdzeklis, kuru sevišķi plaši izmanto ASV. *Benčmarkings* vairs netiek uzskatīts par vadības ieroci vien, bet to izmanto arī kā *benčmarka* līdzekli. *Benčmarkinga* koncepcijas agrīns piemērs ir Frederika Teilora pētījumi par darba organizācijas zinātniskajām metodēm 19. gadsimta beigās.

Kad tika izstrādāta *benčmarkinga* koncepcija, to vispirms izmantoja tajā rūpniecības vidē, kura sevišķi svarīga uzņēmuma līmenī. Kopš tā laika, arī tādās organizācijās kā valdība, slimnīcas vai universitātes ir atklājušas *benčmarkinga* priekšrocības, un izmanto šo metodi savu procesu un sistēmu uzlabošanai.

2.1.2 Kas ir *benčmarkings*?

Benčmarkingu definē kā "nepārtrauktu, sistemātisku procesu organizāciju darba, funkciju vai procesu salīdzināšanai ar "vislabāko praksi pasaulē". *Benčmarkinga* mērķis ir "ne tikai palīdzēt sasniegt šīs prakses līmeni, bet gan pārsniegt to" (DG III, 1996). Citiem vārdiem sakot, *benčmarkings* ir līdzeklis, lai, mācoties no viseksmīgākās prakses un izprotot šo veiksmi nodrošinājušos procesus, uzlabotu savu personīgo sniegumu.

Benčmarkings ļauj analizēt un uzlabot galvenos biznesa procesus, samazināt atkritumu apjomu, uzlabot uzņēmuma sniegumu, rentabilitāti un palielināt tirgus daļu. *Benčmarkinga* spēks slēpjas apstākļī, ka lēmumi tiek pieņemti, pamatojoties uz faktiem, nevis uz intuīciju. Ir izstrādāti mūsdienīgi *benčmarkinga* līdzekļi, kas nodrošina vizuālu rezultātu pieejamību. Tagad uzņēmumam ir iespēja redzēt, kur, salīdzinājumā ar valsts, sektora vai Eiropas uzņēmumiem, tas ierindojas.

Galvenie *benčmarkingā* lietotie termini ir: salīdzinājums, mācīšanās, nodošana tālāk un uzlabošanās.

Šī norāde palīdzēs labāk izprast minēto jēdzienu: *benčmarks* ir stūrakmens, galvenā *benčmarkinga* sastāvdaļa. "*Benčmarkings*" ir process, kura mērķis ir labāku rezultātu sasniegšana, mācoties no citiem.

2.2 Benčmarkinga līmenis un veidi

Literatūrā ir iespējams atrast daudz *benčmarkinga* definīciju un tā noteikšanas veida kritēriju. Lai palīdzētu izprast šo jēdzienu, mēs piedāvājam tikai divus visbiežāk lietotos *benčmarkinga* izskaidrojumus. (skat. **Attēlus 2-1/1 2-1/2**).

Struktūrveida <i>benčmarkings</i>	Sektoru tipa <i>benčmarkings</i>	Firma vai uzņēmums-līmeņa <i>benčmarkings</i>
-----------------------------------	----------------------------------	---

Attēls 2-1/1: Benčmarkinga līmeņi

Struktūrveida *benčmarkings*: Struktūrveida *benčmarkings* attiecināms uz tiem pamata elementiem, kuri iespaido attiecīgo reģionu, biznesa uzsākšanu tajā un šī reģiona pievilcību. Tas, savukārt, iespaido biznesa vidi, kurā uzņēmumiem nāksies strādāt, tādēļ sevišķi liela nozīme ir likumdošanas un ekonomiskajai struktūrai. Dažus no šiem elementiem ir iespējams standartizēt valsts un starptautiskajā līmenī, piem., izmaksas (darbaspēks, finanses.....) vai darbaspēka iemaņas un administratīvo infrastruktūru, kā arī izglītības sistēmas. Kā tipisks piemērs šeit minama EDSO.

Sektoru tipa *benčmarkingu* var uzskatīt par dabisku uzņēmuma *benčmarkinga* atzaru. Šeit var izmantot dažādus rūpniecisko sektoru veidojošos uzņēmumus ietekmējošus principus. Lai šie uzņēmumi veiksmīgi konkurētu, tiem ir svarīgi apgūt jau eksistējošu, līdzīgu visveiksmīgāko vadības praksi. Kā piemēru šeit var minēt panākumu izpēti tādās nozarēs kā auto, elektronika vai tērauda rūpniecība. Šiem pētījumiem parasti ir starptautisks raksturs un tie ir liela apjoma. Uzmanība tiek koncentrēta uz noteiktām attiecīgā sektora interešu sfērām.

Uzņēmumu *benčmarkings* pirmkārt, ir vadības ierocis, kas vērsts uz uzņēmumos notiekošo procesu nepārtrauktu uzlabošanu ar mērķi noteikt, tieši kurus procesus nepieciešams uzlabot, un noskaidrot, kurš būtu vislabākais šādu procesu panākumu piemērs (dažreiz visā pasaulē, bieži vien, labākais attiecīgajā klasē); atrast, kādas ir pašu pieļautās kļūdas salīdzinājumā ar vissekmīgāko praksi un tādējādi izprast radušos situāciju. Pēc tam šīs zināšanas jānodod tālāk un jārealizē. Šie soļi ļauj uzņēmumam uzlabot savus rezultātus un konkurētspēju.

Iekšējais <i>benčmarkings</i>	Ārējais (uz konkurentu orientētais) <i>benčmarkings</i>	Funkcionālais <i>benčmarkings</i>
-------------------------------	---	-----------------------------------

Attēls 2-1/2: Uzņēmumu vai uzņēmumu līmeņa *benčmarkinga* veidi

Šajā *benčmarkinga* kategorijā tiek pielietoti trīs galvenie stratēģijas veidi: lielākiem uzņēmumiem (korporatīvajām grupām) labus rezultātus nodrošina **iekšējais *benčmarkings***. Izdarot analīzi, salīdzināšanu un mācoties no uzņēmuma pieredzes, tā uzlabo tempa rādītājus, produktivitāti un kvalitāti.

Ārējais un uz konkurentiem orientētais *benčmarkings* izmanto ārējo standartu un procesu salīdzināšanu, tas ir, uzņēmuma rezultāti tiek salīdzināti ar attiecīgās nozares vai sektora partnera, kurš tajā pašā laikā ir arī konkurents tirgū, sniegumu. Tas nozīmē, ka šiem partneriem un konkurentiem jābūt pārliecinātiem vienam par otru un jābūt savstarpēja cieņa. Tie ir kritēriji, kuri nepieciešami veiksmīga *benčmarkinga* projekta realizēšanai.

Funkcionālais *benčmarkings*: visjaunākais šīs metodes aspekts nosaka, ka *benčmarkings* neaprobežojas tikai ar konkurences analīzes informāciju vien. Tas tiecas pēc novatorisma, raugoties uz āru, ārpus attiecīgās rūpniecības nozares robežām. Visnoderīgākās zināšanas biznesa procesu veicināšanai ir meklējamas ārpus tā rūpniecības sektora, kurā uzņēmums darbojas. Bieži vien *benčmarkinga* ierobežošana līdz konkurentu uzņēmumiem ir pilnīgi nevajadzīga un var būt pat nevēlama.

2.3 Vissvarīgākie soļi *benčmarkinga* procesā

Uzņēmuma līmenī *benčmarkings* ir vadības ierocis tās stratēģijas atbalstīšanai. Šī veida *benčmarkinga* galvenais mērķis ir izmantot sekmīgāko praksi, identificēt un pielāgot to, kā arī, ar organizācijas un vadības līmeņa palīdzību, uzlabot uzņēmuma konkurētspēju. *Benčmarkinga* procesu veido četri soļi:

1. Detalizēta izpratne par uzņēmumā notiekošajiem procesiem.
2. Citu uzņēmumu procesu analīze.
3. Savu sasniegumu salīdzināšana ar citu uzņēmumu sasniegumiem.
4. Attiecīgas rīcības uzsākšana, lai samazinātu plaisu starp labāko uzņēmumu praksi un paša uzņēmuma sasniegumiem.

Galvenais jautājums, uz kuru jāatrod atbilde, uzsākot *benčmarkinga* procesu, ir kā strukturēt šo procedūru, un kādi soļi jāasper, lai to izdarītu. Te var palīdzēt salīdzinājums "aci pret aci". Tas nozīmē, ka divi uzņēmumi ir gatavi viens ar otru dalīties pieredzē, atklāt savus biznesa procesus, noslēpumus un arī galvenos skaitļus. Šāds *benčmarkinga* projekts var būt ļoti veiksmīgs un var palīdzēt abiem uzņēmumiem krietni uzlabot savus rezultātus. Tomēr jāņem vērā, ka šāds process ilgst 9-12 mēnešus, tas prasa lielu ieguldījumu, jo procesā tiek iesaistīti lieli finansu un cilvēku resursi. MVU šis apstāklis bieži vien ir nopietns šķērslis, kas kavē uzsākt apjomīgu *benčmarkinga* projektu. Tādēļ te var palīdzēt no divām pakāpēm veidota *benčmarkinga* procesa vadīšanas procedūra.

Iepriekš teiktais mūs noved pie cita svarīga *benčmarkinga* projekta attīstības aspekta - nepieciešamības saskatīt atšķirību starp diagnosticējošo *benčmarkingu* un procesa *benčmarkingu* (skat. **Attēlu 2-2**)

Diagnosticējošais <i>benčmarkings</i>	Procesa <i>benčmarkings</i>
Galvenais jautājums: KO mans <i>benčmarkinga</i> partneris (un/vai vislabākais savā nozarē) sasniedz?	Galvenais jautājums: KĀ mans <i>benčmarkinga</i> partneris (un/vai labākais savā nozarē) sasniedz savus rezultātus?

Attēls 2-2: Diagnosticējošais *benčmarkings* salīdzinājumā ar procesa *benčmarkingu*

Diagnosticējošais *benčmarkings* kā pirmais solis ir pieeja, kura nodrošina šim procesam relatīvi vienkāršu ievadu. Tas piedāvā strukturētu, rentablu rezultātu, un tā realizācijai nepieciešami pavisam minimāli resursi. Šī metode dod uzņēmumiem iespēju sasniegt labākus rezultātus, palīdzot tiem noteikt trūkstošās zināšanas un to stiprās un vājās vietas, lai pēc tam izmantotu veiksmīgākās prakses pieredzi un tādējādi uzlabotu savu sniegumu.

Pēc tam seko "diagnoze", kas ir dārgāks un intensīvāks *benčmarkinga* process. Tas palīdz uzņēmumiem atrast novatoriskus risinājumus un piedāvā dažādus veidus, kā tos pārnest uz savu biznesu. Ja piedāvātie risinājumi tiek pareizi izmantoti, tad procesa *benčmarkings* veicina zināšanu apmaiņas kultūru. Procesā un diagnostikas *benčmarkings* nav pilnībā neatkarīgi viens no otra, to savstarpējā ietekme un saistība bieži vien izdzēš robežu starp tiem.

Uzņēmumam pielietojot *benčmarkingu*, jāseko šeit attēlotajām uz izskaidrotajām stadijām (skat. **Attēlu 2-3**)

		UZ NOZARI
DIAGNOSTIKA	HOLISTIKA	PROCESS
SĀKUMS	CELĀ	BEIGAS
Lai izpētītu relatīvo dažādo biznesa funkciju izpildi, uzņēmums vispirms pielieto diagnosticējošo <i>benčmarkingu</i> . Parasti šī diagnosticējošā fāze izpaužas kā īstermiņa analīze. Tā parasti balstās uz aptaujas lapu, kas liek vadītājam dot novērtējumu, salīdzināšanai ņemot biznesa kritēriju kopumu.	Otra stadija, holistiskais <i>benčmarkings</i> , ietver visa biznesa kopuma izpēti. Tas palīdz noteikt galvenās sfēras, kur neieciešama uzlabošanās. Šī fāze ir krietni dziļāka nekā pirmā, jo pēta visas biznesa sfēras un, ielūkojoties sistēmās un procesos, koncentrējas uz kvalitātes aspektiem, kā arī sniedz uz tendencēm un proporcijām balstītu kvantitatīvu informāciju.	TREŠAJĀ, nobeiguma stadijā, uzņēmums nonāk pie procesa <i>benčmarkinga</i> . Uzmanība tiek koncentrēta uz specifisko procesu uzlabošanu ar mērķi izaugt līdz pasaules klases līmeņa iespējām. Procesā <i>benčmarkingu</i> vada projekta komandas. Pirmais solis ir precizēt pētāmo procesu (vai savstarpēji saistītos procesus). Pēc tam tiek noteikts, kurš teicamais panākums guvušais <i>benčmarkinga</i> partneris tiks pētīts. Tādējādi ir noteikta, kāda ir plaisa starp partnera un pašu uzņēmuma sniegumu, un tiek izpētīti elementi, kuri ir veicinājuši šādas plaisas rašanos. Uz šī pamata ir iespējams īstenot attīstības plānus.

Attēls 2-3: Benčmarkinga pielietojums uzņēmumā

2.4 Dažādi *benčmarkinga* un MVU aspekti

2.4.1. Vai *benčmarkings* ir kontroles līdzeklis?

Kā to jau nosaka iepriekšējās definīcijas, *benčmarkings* ir "mērījumu līdzeklis", skaitļi, kuri ir cieši saistīti ar kontroli. Visticamāk, ka tieši tas arī ir iemesls, kādēļ *benčmarkings* pirmo reizi tika pieņemts un izmantots kā vadības ierocis šajā sfērā.

Neskatoties uz to, *benčmarkings* ir kaut kas vairāk nekā tikai skaitļu salīdzināšanas un mērķa vērtību noteikšana. *Benčmarkings* palīdz attīstīt pareizu nojautu un mācīties; tas ir kas vairāk nekā tikai aprēķina rezultātu pārbaude vien. Kontrole veicina un stimulē mērķtiecīgu *benčmarkinga* procesu, tomēr tā nespēj noteikt konkrētus mērķus kā attiecīgi darbojošos vienību brīvu orientāciju.

Bez tam, *benčmarkings* ietver ne tikai skaitļus vien. To tikpat labi var pielāgot dažādām komplektēšanas procesa stadijām, administratīvajām procedūrām vai sagādei. Tādējādi *benčmarkings* krietni vien pārsniedz kontroliera pienākamu robežas.

2.4.2. Šķēršļi, ar kuriem nākas saskarties *benčmarkingam*

"Doma par to, ka rūpīgi izplānots *benčmarkings* visdrīzāk neizraisīs juridiska rakstura nesaskaņas, bet šis fakts pats par sevi diez vai veicinās konkurentus sadarboties, nomierina." Šī atziņa ir viens no iemesliem, kādēļ tāds neitrāls "klīringa punkts", kā piemēram, Austrijas Federālās saimniecības kameras Eiropas veicināšanas institūts (WIFI) ir uzsācis darbu pie *benčmarkinga* problēmas. Uzņēmēji labprāt izmanto atbalstu, kuru piedāvā atzītas, neitrālas un ārpusē esošas uzņēmēju organizācijas.

Specifiskas informācijas atklāšana partnerim par savu uzņēmumu, it sevišķi tad, ja šis partneris ir potenciālais konkurents tajā pašā rūpniecības nozarē, ir patiesi izšķirošs solis. Tas attiecas arī uz tiem gadījumiem, kad *benčmarkings* sniedzas pāri attiecīgajai rūpniecības nozarei, tas ir, netiek strādāts ar tiešo konkurentu, un tad uzņēmējam nākas pārkāpt šo barjeru, kuru mēs varētu nosaukt par "tradicionālo robežu".

2.4.3 Vai *benčmarkings* ir piemērots MVU?

Ir skaidri redzams, ka lielu uzņēmumu izmantotās *benčmarkinga* metodes un varianti ir grūti izmantojami mazo uzņēmumu praksē. (skat. **Attēlu 2-4**). Kā iemeslus šeit varētu minēt projektu ilgumu (6 līdz 12 mēneši), salīdzinoši augstās izmaksas, darbinieku nepieciešamību iesaistīties projektā visā tā izpildes laikā, kā arī visai dārgo un lēno partneru meklēšanas procesu.

➤ Resursi:	- ierobežotas finansu iespējas - ierobežota darbinieku jauda
➤ Metodoloģiskā pieredze:	- zināšanu trūkums par <i>benčmarkingu</i> - nav zināšanu par aptauju veikšanas tehniku - zināšanu trūkums par līdzekļiem, kas palīdzētu vizualizēt procesus
➤ Vispārīgās <i>benčmarkinga</i> problēmas:	- informācijas pieejamība - augstais konkurences spiediens

- uzticības trūkums, lai nodotu tālāk informāciju
- vadības atbalsta trūkums
- garīga rakstura barjeras

Attēls 2-4: Iespējamās grūtības, ar kurām, pielietojot *benčmarkinga* metodes, varētu saskarties MVU

Neskatoties uz visiem iepriekš minētajiem faktoriem, *benčmarkings* ir ļoti noderīgs vadības līdzeklis, ko noteikti var izmantot arī MVU. Ne pārāk sarežģīta diagnosticējoša *benčmarkinga* projekta rezultātā izdarītie secinājumi lieliski palīdz noteikt, kādi soļi būtu sperami, lai veicinātu sekmīgu turpmākā biznesa darbību tirgū.

Bez jau iepriekš minētajām grūtībām, ar kādām vistīcāmāk saskarsies mazie uzņēmumi, jāuzsver, ka MVU tomēr piemīt pietiekoši liels potenciāls, lai ar *benčmarkinga* palīdzību uzlabotu savā uzņēmumā notiekošos procesus. Tas iespējams tādēļ, ka MVU darbības procesi ir vieglāk caurskatāmi nekā lielajos uzņēmumos notiekošie.

Vēl jo vairāk, MVU uzbūve ir vienkāršāka un skaidrāka, kas palīdz MVU būt elastīgākiem un pielāgoties vieglāk nekā to spēj lielie uzņēmumi. Šis fakts neapšaubāmi nodrošina zināmas priekšrocības *benčmarkinga* pielietošanā, un veicina ātru labāko sasniegumu prakses īstenošanu.

2.4.4 Pamata aspekti uzņēmumā

Lai jau pašā sākumā panāktu pozitīvu vadības un darbinieku attieksmi pret *benčmarkingu*, to vajadzētu izmantot tikai un vienīgi nākotnes modelēšanai, nevis pagātnes problēmu analīzei vai risināšanai. *Benčmarkings* pats par sevi nebūt nenozīmē beigas; tas signalizē visaptveroša pārmaiņu procesa sākumu. Nākošais svarīgais elements, kurš jāievēro, gatavojot *benčmarkinga* projektu, ir nepieciešamība informēt par šo projektu visus strādājošos, un jau no paša sākuma izskaidrot viņiem tā organizācijas aspektus un mērķus. Visu to personu, kurus šis projekts skar, tas ir, darbinieku un kolēģu, laicīga iesaistīšana, ir būtiski svarīga, lai vēlāk veiksmīgi varētu realizēt panākumu veicināšanai nepieciešamos pasākumus. Rūpīgi jā sagatavo un jāsniedz saviem līdzgaitniekiem pastāvīga informācija un iegūto rezultātu analīze.

Cits būtisks elements, kas jāievēro, lai nodrošinātu veiksmīgu *benčmarkinga* projekta īstenošanu, ir nepieciešamība izprast, ka šis process ir ilgstošs, un tas attiecināms gan uz cilvēkresursiem gan uz attiecīgo projekta laiku. Jārēķinās vismaz ar 9 mēnešus ilgu laika posmu. Tāpat, nevajadzētu rasties problēmām, ja kāds darbinieks (no uzņēmuma vai no ārpusē) palīdz šī projekta realizēšanā, un tas ir šī darbinieka galvenais uzdevums. Ir svarīgi nodrošināt procesa nepārtrauktību un precizitāti (lai vienmēr tiktu ievēroti noteiktie termiņi).

Vispārinot iepriekš teikto, varam secināt, ka, īstenojot *benčmarkinga* projektu, jānodrošina sekojošie pamata faktori: noteikta projekta definīcija, darbinieku iesaistīšana, visaptveroša informācijas meklēšana, precīza *benčmarkinga* procesa plānošana, novirzīšanās ceļoņu analīze, rezultātu komunikācija un realizēšana saskaņā ar atbilstošu rīcības plānu un uz tā balstīta kontroles sistēma.

2.4.5. Kas var būt *benčmarkinga* priekšmets?

Šis ir viens no visgrūtākajiem lēmumiem, kādu nākas pieņemt uzņēmumam: kam īsti jābūt *benčmarkinga* procesa priekšmetam, lai varētu sekmīgi palielināt uzņēmuma konkurētspēju tirgū. Bieži vien šeit var palīdzēt diagnosticējošs *benčmarkinga* projekts, kas tiek realizēts kā pirmais procesa solis, lai palīdzētu noteikt uzņēmuma stiprās un vājās vietas. Ar *benčmarku* palīdzību tādējādi tiek atrasti konkrētie izejas punkti, kur būtu jāsāk procesa uzlabošana (skat. **Attēlu 2-5**), tas ir, procesa *benčmarkinga* projekts.

Klientu prasības Produkcija Pakalpojumi	Būtiskie panākumu faktori Klientu apmierinātība Piegādes pakalpojumi Vienību izmaksas Peļņa no pašu kapitāla
Ražotā produkcija Mašīnas Rezerves daļas	Iepirktais daļas Sastāvdaļas Materiālu plūsmas sistēmas
Pakalpojumi Remonta pakalpojumi Finanses	Procesi Ienākošie pasūtījumi Klientu pieprasījumu/problēmu risināšana Krājumu vadība Norēķinu/ iekasēšanas process

Attēls 2-5: Piemēri *benčmarkinga* kandidātiem

2.4.6 Secinājumi

Faktiski, *benčmarkings* nav līdzeklis pats par sevi. Tas ir veiksmīgākās prakses daļa. *Benčmarkings* ir jāpielieto aktīvi, nedrīkst pieļaut, ka *benčmarkinga* ziņojumi putekļiem klāti guļ kabinetu plauktos, nekavējoties jāreaģē uz trūkumiem, jārealizē pārmaiņas un jāpārvar plaisas, kas uzņēmuma sniegumu šķir no tirgus līderu snieguma.

2.5 Sfēras, kurās *benčmarkinga* jomā vajadzētu darboties uzņēmumu asociācijām

Galvenajam mērķim uzņēmumu asociāciju darbā vajadzētu būt nepārtrauktam darbam, lai iepazīstinātu vietējos uzņēmējus ar mūsdienīgu vadības tehniku, piemēram, *benčmarkinga* metodi. Vēl jo vairāk, sadarbības līgumu slēgšana ar pazīstamiem starptautiskiem ekspertiem un viņu uzkrātās pieredzes izmantošana uzņēmumu attīstībai ir nopietns mērķis, kura īstenošana palīdzēs atbalstīt uzņēmumus to ceļā uz produktivitātes pieaugumu.

2.6 Eiropas perspektīva: Informācijas sabiedrības radītās pārmaiņas un *benčmarkings*

Informācijas sabiedrības apstākļos Eiropas uzņēmumiem nākas saskarties ar straujām pārmaiņām, kuras sev līdzi nes globalizācija, jaunas tehnoloģijas un tirgus noteikts pieprasījums. Bez tam, uzņēmumu darbību aizvien vairāk ietekmē pieaugošās klientu prasības pēc kvalitātes, izmaiņas darbinieku vērtību sistēmā un likumdošanā, kā arī īpašumtiesību nodošana.

Tā rezultātā MVU Eiropas Savienībā piedzīvo spēcīgu konkurences spiedienu, kas skar arī uzņēmumus valstīs, kuras atrodas pārejas posmā.

Informācijas sabiedrības struktūra met divu veidu izaicinājumu veiksmīgajiem Eiropas uzņēmumiem:

- jāpieaug novatorisma tempam
- uzņēmuma kultūrai jākļūst ievērojami dinamiskākai

Kā nodrošināt šos panākumus? Informācija ir jāpārvērš zināšanās ātrāk nekā to spēj izdarīt konkurenti. Šī iemesla dēļ spēja pareizi uztvert novatorismu kļūst par galveno panākumu atslēgu. No otras puses, Eiropas uzņēmējiem, it sevišķi salīdzinājumā ar ASV, ir nepieciešama jauna, progresīva pieeja riskam, atalgojumam un neveiksmei.

Eiropas Savienība ir pielikusi milzīgas pūles, lai radītu tādus nosacījumus, kuri dotu iespēju ekonomikas sfērā strādājošajiem efektīvi izmantot notiekošās pārmaiņu piedāvātās iespējas savā labā.

Šeit lielu lomu var spēlēt *benčmarkings*. Nodrošinot mehānismu veiksmīgāko panākumu (pasaules mērogā) atklāšanai un iespējai mācīties no tiem, *benčmarkings* var palīdzēt ātrāk reaģēt uz iepriekš minētajām pārmaiņām tirgus apstākļos.

Eiropas līmenī jaunnodibinātais Uzņēmumu ģenerāldirektorāts (*Enterprise Directorate General*) demonstrē uzticību integrētai pieejai novatorismam un uzņēmumam kā konkurences pamatam Eiropā. Uzņēmumu komisārs atbalsta *benčmarkingu* kā svarīgu līdzekli, kas palīdz saskarsmē ar informācijas laikmeta radītajām pārmaiņām. Tādēļ tika uzsākti vērienīgi pasākumi, lai analizētu Eiropā notiekošos novatorisma procesus un uzņēmējdarbības sasniegumus. Darbības plānu veido četri galvenie punkti:

1. Tiks noteikts pašreizējais progressa līmenis Eiropas un tās valstu uz novatorisma attīstību un uzņēmējdarbības veicināšanu vērstajā politikā.
2. Tiks noteikti atbilstoši indikatori un *benčmarki*, kurus izmantos, lai novērtētu novatorisma un uzņēmumu politikas veikumu, progresu un rezultātus.
3. Uz šī pamata tiks noteiktas darbības prioritātes.
4. Tiks uzraudzīts, kā noris progress dalībvalstu īstenoto pasākumu novatorisma un uzņēmumdarbības prioritāšu jomā, un par šiem rezultātiem tiks rakstīti ziņojumi.

EK ir pārliecināta, ka šāda iniciatīva ir absolūti nepieciešama, lai atbalstītu Eiropas uzņēmumus ceļā, kas tiem ejams, pielāgojoties dzīvei informācijas sabiedrībā.

Pielikums A: Svarīgi *benčmarkinga* tīkli un linki

EIROPAS *BENČMARKINGA* FORUMS

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

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

Uzņēmumu *benčmarkinga* iniciatīvas

Uzņēmumu līmenī Komisijas mērķis ir veicināt *benčmarkinga* uzsākšanu attiecīgajā rūpniecības nozarē, it īpaši MVU vidū, jo *benčmarkings* ir kvalitātes līdzeklis, kas nepārtraukti palīdz uzlabot uzņēmuma rezultātus, paaugstināt konkurētspēju un nodrošināt lielā iniciatīvu skaita nepārtrauktu atbilstību visā Eiropā notiekošajām aktivitātēm.

Paturot prātā apstākli, ka *benčmarkings* uzņēmumu līmenī, pirmkārt, ir pašu uzņēmumu kompetence, Komisijas pakalpojumi atbalsta vairākas iniciatīvas, viena no tām ir "**Benčmarkings panākumiem**" (kuru vada Forbairt / IRL). Šīs iniciatīvas ietvaros tika izveidots Eiropas *benčmarkinga* tīkls (EBN), kuru veido 200 biedru. Tie pārstāv valdību, rūpniecību, lielus un mazus uzņēmumus, akadēmijas, *benčmarkinga* pakalpojumu sniedzējus un konsultantus, kā arī kvalitātes organizācijas no visām dalībvalstīm. Šīs organizācijas ir nolēmušas aktīvi piedalīties un dot savu ieguldījumu Eiropas pieejas *benčmarkingam* attīstīšanā. Organizācijas ir neoficiāli vienojušās veicināt un atbalstīt Eiropā pastāvošo *benčmarkinga* struktūru un modeli un ievērot Eiropas *benčmarkinga* vadības kodeksu. EBN, kurš darbojas kā rentabls, šķietami neoficiāls tīkls, tiek izstrādātas idejas, koncepcijas, darbības un iniciatīvas.

Eiropas *benčmarkinga* forums (EBF), kas darbojas kā EBN virziena noteicējs, vada šo procesu nosaka galvenos darbības virzienus visas Kopienas teritorijā, kā arī līdzekļus darbības saskaņošanai. Pēdējā laikā forums strādā ar mērķi veicināt dažādu *benčmarkingu* iniciatīvu savstarpēju atbilstību un attiecību atjaunošanu Eiropā, tādēļ EBF darbības joma ir krietni paplašinājusies, un tagad tā ietver arī dažādus *benčmarkinga* līmeņus, struktūras nosacījumus, sektoru un uzņēmumu līmeņus. EBF sniedz atbalstu un izplata materiālus interaktīvu CD Rom veidā, vai arī tās rīcībā ir grāmata "Benčmarkinga fakti (Uzlaboti novērtēšanas un salīdzināšanas līdzekļi) - Eiropas perspektīva". (*Benchmarking FACTS*) *Facilitated Assessment & Comparison Tools*) - *A European Perspective*). Šeit atrodami paskaidrojumi, informācija, datu bāzes, bonusu piemēri, bibliotēkas un datu bāzes, kā arī pieeja interaktīvajiem *benčmarkinga* līdzekļiem.

Eiropas uzņēmumu *benčmarkinga* forums (ECBF)

Darba grupa, kura tika neoficiāli izveidota projekta atbalstīšanai, strādā, lai Eiropas uzņēmumu *benčmarkinga* forumam piešķirtu oficiālu statusu. Tas palīdzēs sasniegt labākus rezultātus, tādēļ darba grupa nosaka kritērijus turpmākajam darbam, kas veicams, lai nodrošinātu šīs iniciatīvas sekmīgu iznākumu.

Kontakti: Mr. Richard Keegan; EBF Project Manager Organisation: Enterprise Ireland

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

Telefons: +353 1 808 2000, Fakss: +353 1 837 9338

GLOBALAIS *BENČMARKINGA* TĪKLS

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

GBN ir alianse apvieno 24 vadošos *benčmarkinga* centrus visā pasaulē. Tās mērķis ir sniegt informāciju par vislabāko pieejamo praksi un sasniegumiem.

Bīletens "Benčmarkinga apskats" jums nodrošina regulāru informāciju par šo veiksmīgo uzņēmumu darbu un iedrošina jūs dalīties savu panākumu noslēpumos.

Bīletena saturs: legūstiet no citu pieredzes - katrs izdevums ietver ekspertu rakstītus apkopojumus un nodaļas, kas citu iespēju vidū palīdzēs jums atrast īsto sava biznesa uzlabošanas ceļu. Šeit atradīsiet arī:

- Konkrētu situāciju analīzi, kas liecina par veiksmīgu *benčmarkinga* praksi.
- *Benčmarkinga* uzvarētājus un apbalvojumus par veiksmīgāko praksi.
- Starptautiskos jaunumus
- "Benčmarkinga asociācijas" ziņojumus
- Globālā *benčmarkinga* tīkla darbības akcentus
- Jauno produkcija un pakalpojums
- Notikumu dienasgrāmatu
- Intervijas un komentārus

BIZNESA BONUSI: Mācoties no citu pieredzes, jūs spēsiet labāk īstenot un novērtēt paši savus sasniegumus. Jūs sapratīsiet, ka "Benčmārkinga apskata" unikālās analīzes palīdzēs jums izsvērt, izprast un noteikt, kā darbojas veiksmīgākās prakses sasniegšanas principi. Ar dažādu norāžu un konkrētu situāciju analīzes palīdzību apskats jums parādīs, kā šīs priekšrocības pārņemt un izmantot jūsu biznesā.

Viens pēc otra vairāki piemēri jums parādīs, kā organizācijas visā pasaulē veiksmīgi izmanto *benčmārkingu* labāku rezultātu sasniegšanai. Arī jums radīsies vēlēšanās pielikt visas iespējamās pūles, lai veicinātu *benčmarkinga* attīstību savā uzņēmumā, vai, ja šī metode jums vēl ir jauna, tad beidzot to ieviestu.

Kontakti: Globālā *benčmarkinga* tīkla ģenerālsekretārs: Tom Brock teb@staturb.demon.co.uk

Pielikums B: Atsauces:

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 Jaunas tehnoloģijas uzņēmumu attīstībai

3.1 Ievads

Mēs dzīvojam globālās ekonomikas apstākļos, kad nepārtraukti pieaug spiediens uz MVU. Tas liek kontrolēt un uzlabot konkurētspēju saskaņā ar starptautiskajā tirdzniecības arēnā notiekošajiem procesiem. Lai gan universitāšu, pētniecības institūtu, attīstības aģentūru un konsultāciju firmu rīcībā ir plašas zināšanas, MVU bieži vien ir grūtības atrast pašu būtiskāko informāciju, kas palīdzētu tiem vadīt biznesu ar strukturētāku un plānotāku progresu pieeju.

Mērķis ir nodrošināt ilgtermiņa panākumus tiem MVU, kuri savās mājās un ārvalstīs saskaras ar nopietnu konkurenci un, ar stratēģiski un strukturēti piemērotām metodēm, uzlabot šo uzņēmumu konkurētspēju. Mūsdienu konkurences apstākļos uzņēmumam ir nepārtraukti jāattīstās un jāvirzās tālāk. Ja tas netiks darīts, automātiski sāksies krasa stāvokļa pasliktināšanās.

Izlemjot jautājumu par investīcijām tehnoloģijās plašākas ekonomikas kontekstā, sevišķi lielu nozīmi iegūst stratēģiskā domāšana. Jāņem vērā, ka investīcijām tehnoloģijā vienmēr jābūt komerciāli pamatotām.

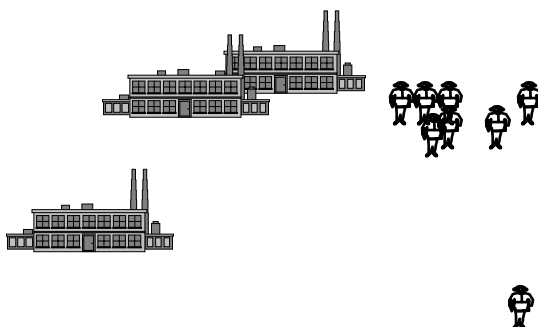
3.2 Stratēģijas koncepcija un stratēģiskā vadība

Patlaban nepastāv neviena viennozīmīga, vispārpieņemta biznesa stratēģijas koncepcijas definīcija. Tādēļ ir nepieciešams noskaidrot, ko mēs šajā gadījumā saprotam ar stratēģiju. Šim mērķim varam izmantot sekojošo definīciju:

"Stratēģija ir uzņēmuma kompetences un resursu pielietošanas ģenerālpilāns tās vispārējo mērķu sasniegšanai."

Stratēģija, parāda, kā uzņēmums izmantos iegūtās zināšanas, lai darbotos atbilstoši tirgus prasībām un šī darbība nestu uzņēmumam peļņu. Tādēļ ir svarīgi noteikt, ko uzņēmums var darīt un ko tas nevar darīt, kādi līdzekļi ir tā rīcībā un kā tos labāk izmantot potenciāla palielināšanai. Uzņēmuma zināšanas un resursi jāizvērtē salīdzinājumā ar tirgus pieprasījumu un konkurentu rīcībā esošajām zināšanām un resursiem.

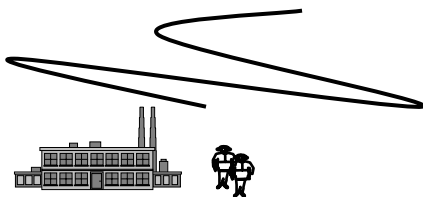
Stratēģija ietver uzņēmuma un tā konkurentu vietas noteikšanu tirgos. Tas palīdz uzņēmumam izmantot konkurences piedāvātas priekšrocības. Ir svarīgi, lai klientu apmierinātība ar piedāvātajiem pakalpojumiem arvien pieaugtu un/vai klientu vēlmes tiktu apmierinātas efektīvāk nekā to spēj konkurenti.



2. Kur mēs vēlamies nonākt?

Uzņēmuma mērķis =
Istemiņa vai vidēji ilgā laika
posmā

vīzija = ilgtermiņa



3. Kā mēs tur varam nokļūt?

ceļš = stratēģija

1. Kur mēs esam patlaban? (faktiskais stāvoklis)

Attēls 3-1: Stratēģiskā vadība

Biznesā galvenais mērķis ir palielināt uzņēmuma vērtību tā īpašniekiem. Vairumā gadījumu to izsaka kā peļņu no kapitāla ieguldījumiem. Peļņa no kapitāla ieguldījumiem (ROI), savukārt, ir uzņēmuma radītā ienākumu darbība salīdzinājumā ar kapitālu, kurš strādā šī mērķa sasniegšanai. Tādēļ peļņa no investīcijām ietekmē gan šie ienākumi gan kapitāla izlietojums.

Izstrādājot stratēģiju, jums jāuzstāda noteikti starpposma mērķi. Tas nepieciešams, lai precizētu uzņēmuma ceļu virzienā uz galvenā mērķa sasniegšanu. Ir dabīgi, ka šiem starpposmu mērķiem ir rīcības raksturs un tie ir saistīti ar uzņēmuma "funkcijām". Viens tiem, piemēram, varētu būt tirgus līdera lomas iegūšana. Tas nav mērķis pats par sevi, tomēr visdrīzāk tas palīdz uzņēmumam ieņemt tādu vietu, kura ir izdevīgāka salīdzinājumā ar konkurentu ieņemtajām vietām un tādējādi tā piedāvā izdevīgāku peļņu no investīcijām nekā tā parasti ir šajā rūpniecības nozarē. "Nedariet to tik labi, cik spējat! Vienkārši, dariet to labāk nekā citi!"

Citiem vārdiem sakot, starpposmu mērķi ir līdzeklis ceļā uz galvenā mērķa sasniegšanu.

Stratēģija ir vispārējs plāns, kas nosaka galveno virzienu ceļam, kurš uzņēmumam ejams. Tas arī zināmā mērā nosaka kā uzņēmumam no savas faktiskās atrašanās vietas jāvirzās šajā noteiktajā virzienā.

Vienmēr būs vairāki vispārīgie virzieni, un tādējādi arī vairāki veidi, kā nonākt pie mērķa. Tas nozīmē, ka stratēģija ir labprātīga izvēle. Stratēģija nav, citiem vārdiem sakot, kaut kas, kas nāk pats par sevi, bet gan process, kuru izlemj uzņēmuma vadība. Šī stratēģija ir atkarīga no tā, kā vadība izprot un definē savu darbību un apstākļus. Pieņemtais plāns ir vadlīniju kopums visiem lēmumiem, kam jānosaka uzņēmuma attīstības daba, virziens un temps.

Visā visumā stratēģijai ir ilga perspektīva, kas sniedzas līdz pat uzņēmuma nākotnes vīzijai. Tomēr, kad radīsies vajadzība, uzņēmumi pēc noteikta laika posma mainīs pastāvošo stratēģiju. (skat. **Attēlu 3-1**).

Stratēģiskā vadība ietver stratēģijas izstrādāšanu un īstenošanu. Tādējādi uzdevums kļūst par procesu. Izstrādājot stratēģiju, ir svarīgi, lai jūsu rīcībā būtu labas analīžu metodes, un vadības grupās tiktu organizētas diskusijas. Uzsākot darbu pie stratēģijas, ir svarīgi šo procesu organizēt tā, lai uzņēmumā tiktu nodrošināta pilnīga atdeve un tiktu sekots notiekošajam. Katrai no uzņēmumā darbošamies vienībām jānosaka atsevišķa detalizēta stratēģija novērtējuma un budžeta jautājumos. Tas palīdzēs uzņēmumiem uzzināt, vai tie dodas pareizajā virzienā. Nepieciešams arī noteikt modeļus, kā labāk sekot plāna izpildes gaitai un analizēt novirzes no tā. Ja strauji mainās plāna darbības pamatā esošie pieņēmumi, tad stratēģija jāpielāgo šīm izmaiņām.

3.3 Stratēģijas process

Ikvienam uzņēmumam ir nepieciešami klienti. Konkurences apstākļos uzņēmumam nākas piedāvāt produkciju un pakalpojumus, kas ir pievilcīgāki nekā konkurentu piedāvātie. Tajā pašā laikā uzņēmumam jāprot tas izdarīt efektīvāk nekā to spēj sāncenši, lai izpildīt uzstādīto mērķi gūt peļņu.

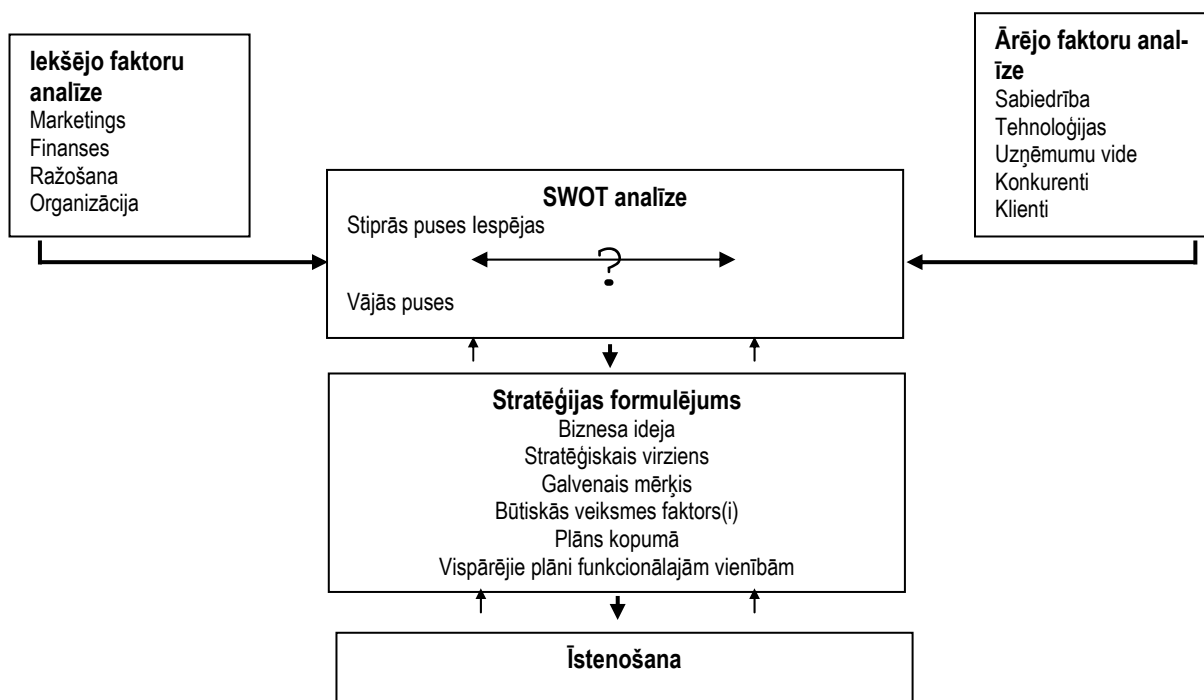
Problēma slēpjas apstākļī, ka gan tirgū gan konkurentu vidū notiek nepārtrauktas izmaiņas, un tādējādi uzņēmumam nākas nepārtraukti domāt perspektīvā.

Nosakot stratēģiju, uzņēmuma rīcībā jābūt kartei, kurā redzama šī uzņēmuma konkurences teritorija. Tā vajadzīga, lai precīzi noteiktu savu un konkurentu atrašanās vietu tirgū. Bez tam, uzņēmumam jāzina, kādi šajā konkurences situācijā ir attīstību virzošie spēki, kā arī, kā nākamo gadu laikā varētu mainīties konkurentu un tirgus vieta. Situācijas analīze uzņēmumā atklāj tā iespējas un draudus.

Vēl kāds svarīgs apstākļis, kas jāņem vērā pašā sākumā, ir fakts, ka uzņēmums zina savas stiprās un vājās puses. Stratēģijas kontekstā tām ir liela nozīme saistībā ar vidi. Stipro un vājo pušu analīze salīdzinājumā ar iespējām un draudiem ir visnotaļ svarīga, lai varētu precīzi formulēt uzņēmuma stratēģiju. Šāda veida analīzi bieži sauc par "SWOT analīzi" (stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudi). Tā var sniegt atbildi uz jautājumu, kā uzņēmumam labāk likt lietā savas stiprās puses, lai izmantotu savas iespējas, un tajā pašā laikā stiprinātu vājās puses, lai mazinātu iespējamus draudus.

Formulējot stratēģiju, vadība bieži vien atklās papildu analīžu nepieciešamību. Tādēļ ir svarīgi pēc iespējas ātri uzsākt darbu pie faktiskā formulējuma, un paralēli strādāt pie informācijas vākšanas un analīzes. Šis attēls ieskicē modeli, kuru var izmantot biznesa stratēģijas izstrādāšanā.

3.4 Biznesa novērtējums



Attēls 3-2: Stratēģijas modeļi

3.4.1 Ārējo faktoru novērtējums (skat. Attēls 3-2)

Sabiedrība

Ārpusē esošās sabiedrības veidotās uzņēmuma darbības robežas nosaka stingrus ierobežojumus, kas kļūst par tā biznesa darbības galveno noteicošo faktoru. Parasti viens atsevišķs uzņēmums nespēj ietekmēt šos ārējos faktorus. Ārējo vidi veido politiskie, ekonomiskie un sociālie faktori:

Tehnoloģija

Ja uzņēmums vēlas "neatpalikt un izmantot pareizās tehnoloģijas", tad ir svarīgi izprast ar tām saistītās tendences. Radošā pieeja tehnoloģijai palīdz radīt jaunus, pilnībā pārveidotus ražojumus, jaunu ražošanas procesu kā arī uzlabot vadību un kontroli.

Uzņēmumam ir svarīgi regulāri apkopot tehnoloģiju attīstību, lai izprastu, kādas tendences sagaidāmas daži nākamo gadu laikā, kādā veidā būs iespējams pielietot jaunās tehnoloģijas un kāda būs šo tehnoloģiju ietekme uz uzņēmuma konkurences tirgu.

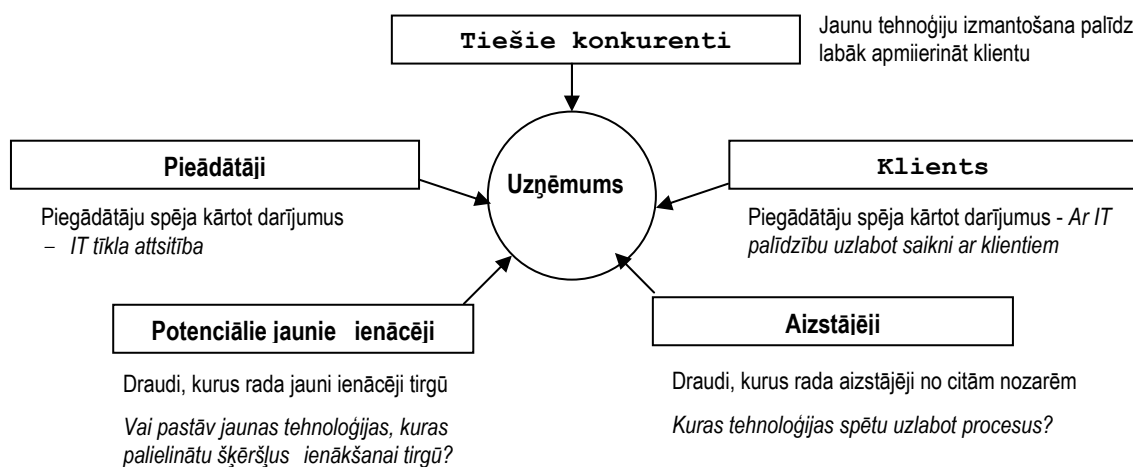
Uzņēmumu vide

Kā tas redzams **attēlā 3-3**, gan konkurences veidu gan tās intensitāti tirgū ietekmē pieci galvenie spēki.

Lai uzsāktu "ofensīvu" pret šiem spēkiem, ir svarīgi detalizēti iepazīt uzņēmuma konkurences darbības nozares un tajās valdošās dominējošās tendences. Tāpat ir svarīgi mēģināt paredzēt, kā šie spēki ietekmēs uzņēmuma darbību nākamo gadu laikā. Ja uzņēmumam būs šī izpratne, tad tas spēs labāk pielāgoties un izmantot konkurences situācijas piedāvāto potenciālu.

Ja klientu nav daudz vai, ja individuālo pasūtījumu apjoms ir liels, tad klientu vieta attiecībā pret uzņēmumu ir stingri noteikta. Kaut viena šāda klienta vai pasūtījuma zaudējums būs smags trieciens uzņēmumam, un tas negatīvi ietekmēs uzņēmuma spēju kārtot darījumus. Diemžēl, šai situācijai bieži tiek pakļauti MVU.

Savukārt, piegādātāji spēj veiksmīgi kārtot darījumus, ja tie piegādā uzņēmuma dabībai vitāli svarīgu produkciju, un ja šim uzņēmumam trūkst alternatīvu piegādātāju.



Attēls 3-3: Pieci konkurences spēki

Veicot biznesa procesa analīzi, nedrīkst aizmirst uzdod šos piecus jautājumus:

1. Kāds ir uzņēmuma tirgus? Vai ir iespējams tā ģeogrāfisks iedalījums (rajoni, valstis, kontinenti, u.t.t), demogrāfisks iedalījums (iedzīvotāju grupas, vecuma grupas, utt.), iedalījums pēc biznesa kritērijiem (noteikta lieluma uzņēmumi, noteiktas nozares, utt.) vai arī kāds cits iedalījums?
2. Kāda veida sacensība pastāv starp konkurentiem biznesā šodien, un kādas konkurences tendences būs vērojamas nākamajos gados?
3. Kāda ir piegādātāju un klientu spēja kārtot darījumus, un kādas būs tendences šajā jomā nākamajos gados?
4. Vai pastāv draudi, ka tirgū varētu ienākt jauni konkurenti, tas ir, cik stipri ir šķēršļi jauno konkurentu iekļūšanai tirgū attiecīgajā biznesa jomā?
5. Kādi ar uzņēmuma produkciju konkurējoši šo ražojumu aizvietotāji varētu apmierināt klientu vēlmes tādā pašā mērā?
6. Kādas politiska, sociāli ekonomiska, sociāla un tehnoloģiska rakstura tendences ir vissvarīgākās dotajā rūpniecības nozarē attiecīgajā konkurences situācijā, un kā uzņēmums gatavojas tās izmantot vai kā tas spēs sevi no tām pasargāt?

Konkurenti

Stratēģijas kontekstā pastāv trīs konkurentu analīzes iemesli:

1. Uzzināt viņu plānus
2. Kādas tehnoloģijas tie izmanto (jaunu materiāli, materiālu pārstrāde, informāciju tehnoloģijas, utt.)?
3. Uzzināt, kā viņi reaģē uz mūsu novērtējumu, un kā tas mūs ietekmēs.

Veicot sistemātisku savu konkurentu analīzi, nebūt nav nepieciešams nodarboties ar spiegošanu. Pietiek, ja mēs savācam visu pieejamo informāciju, ko sniedz gada atskaites, intervijas, raksti un tamlīdzīgas publikācijas. Šie materiāli sniedz diezgan pilnīgu ainu. Protams, tiešā veidā iegūt šādu informāciju var būt diezgan sarežģīti, jo mums nāksies attiecīgi iztulkot iegūtās ziņas. Šī metode daudzos aspektos atgādina detektīva darbu. Pamatojoties uz virkni sīku norāžu, detektīvam parasti izdodas samazināt aizdomās turamo skaitu līdz vienam konkrētam cilvēkam. Mēs nezinām patiesību, bet varam apgalvot, ka visticamāk tā tas arī ir, un, ka tas ir tieši tas, ko mēs meklējam. Bieži vien mēs vajadzīgo atradīsim sistemātiski apkopojot informāciju, kura jau ir uzņēmuma rīcībā.

Analizējot savus pētījumus vai gaidāmos pretpētījumus par saviem konkurentiem, vajadzētu apsvērt šādu pētījumu iespējamību, risku un laika piemērotību.

Strādājot pie stratēģijas, mums bieži vien nākas saskarties ar vairākiem alternatīviem konkurences novērtēšanas plāniem. Sistemātiski izvērtējot pretpētījumus, kurus konkurenti visticamāk izmantos savu potenciālo plānu realizācijai, mēs varēsim noteikt, kura stratēģija būs vispiemērotākā. Ja konkurenti uz mūsu pētījumiem nereaģēs, un tajā pašā laikā rentabilitātes saglabāšanas nolūkā mums izdosies iegūt nozīmīgu tirgus daļu, varam teikt ka tā ir bijusi veiksmīga stratēģija.

Klienti

Lai uzsāktu biznesa darbību, uzņēmumam ir nepieciešami klienti, kas pērk uzņēmuma produkciju un pakalpojumus. Tādēļ ir ļoti būtiski izstrādāt stratēģiju, kas palīdzētu izprast klientu problēmas un vajadzības, kādas tās ir patlaban un kādas tās varētu būt nākotnē. Tā nav produkcijas tehnoloģiskā kvalitāte, kas nosaka, vai klienti šo produkciju iegādāsies vai nē, bet tas ir atkarīgs no tā, kā klienti uztver šo kvalitāti. Lai izprastu pircēja uzvedības modeli, mums ir jāizprot arī psiholoģija, kas aiz tā slēpjas.

Vispirms uzņēmumam jānoskaidro, kas īsti ir tā klienti patlaban, un kas varētu būt tā ražojumu potenciālie pircēji nākotnē. Kad uzņēmuma rīcībā ir sistematizēts tā pašreizējo un nākotnē iespējamo klientu apraksts, ir ieteicams uzdot šādu jautājumu:

"Kādēļ mums ir tieši tie klienti, kuri mums ir?"

Nākošais ar pirkšanas kritērijiem saistītais jautājums ir, cik svarīgs klientiem ir iepirkšanās process, un kāda šim procesam būs nozīme viņu acīs nākotnē. Protams, prioritātes šajā novērtējumā būs dažādas, tomēr galvenās tendences tiks iezīmētas diezgan skaidri.

Pastāv noteikta tendence, ka lielākā daļa cilvēku pievērš ievērojamu nozīmi apstāklim, cik daudz laika nākas pavadīt ceļā uz darbu un atpakaļ, un kādu transporta līdzekli labāk izvēlēties, lai tur nokļūtu. Apstākļi, cik šis transporta veids izmaksās prioritāšu sarakstos šodien atrodas visai zemu. Tātad, ja sabiedriskai transporta kompānijai jākonkurē ar privātajām automašīnām, tad tai pirmkārt jāstrādā, lai maksimāli samazinātu brauciena ilgumu, jo šodien vairums cilvēku uzskata, ka privātajai automašīnai šajā aspektā ir lielākas priekšrocības. Ja sabiedriskā transporta uzņēmumiem izdotos samazināt brauciena ilgumu, tad peļņa būtu krietni lielāka nekā gadījumā, ja tiktu samazināta braukšanas maksa.

Mūsdienu marketingā segmentācija ir kļuvusi par galveno koncepciju. Uzņēmumam jāatrod kāda nozare vai niša, kura tam piedāvātu konkurētspējīgas priekšrocības.

Ir svarīgi uzzināt, kā klienti vērtē vienu uzņēmumu (vai produkciju vai pakalpojumu) salīdzinājumā ar tā konkurentiem. Pirmkārt, uzņēmuma produkcijai ir jābūt pazīstamai tirgū, un šai produkcijai jābūt pieejamai tur, kur tirgus vēlas to nopirkt. Mūsdienu preču pārpilnajos tirgos tas var būt visai problemātiski. Tomēr nepietiek ar to vien, ka uzņēmums un tā produkcija ir pazīstami un pieejami. Uzņēmumam ir jāpierāda, un, ja nepieciešams, arī ar dokumentiem jāpamato, ka tā produkcija ir labāka nekā šajā nozarē strādājošo konkurentu piedāvātā. Par pamatu ņemot klientiem vissvarīgākos iepirkšanās kritērijus, ir jānoskaidro, kā tirgus novērtē uzņēmuma produkciju salīdzinot ar konkurentu piedāvāto.

Gadījumos, kad veidojas ilgtermiņa attiecības ar klientiem, ir svarīgi šos klientus saglabāt. Ir daudz vieglāk pārdot jau esošajiem klientiem nekā piesaistīt jaunus, jo apmierināti klienti ir uzņēmuma vislabākā reklāma. Ir ieteicams sastādīt klientu vadošo prioritāšu sarakstu, jo tas sniegs uzņēmumam vērtīgu informāciju turpmākās stratēģijas izstrādāšanai.

3.4.2 Uzņēmuma iekšējo faktoru novērtējums

(skat. Attēlu 3-2)

Marketing

Svarīgs uzņēmuma marketinga analīžu sākuma punkts ir patiesa produkcijas un patērētāju grupu rentabilitātes situācijas novērtēšana. Šeit jāuzsver, rentabilitātes, ne tikai apgrozījuma novērtēšana vien. Ar rentabilitāti mēs saprotam ieguvumu no ražošanas grupas vai klientu grupas pēc atsevišķu izmaksu (investīciju) maksimāli rūpīgas sadalīšanas produkcijai. Te rodas svarīgs jautājums:

"Kur uzņēmums nopelna savu naudu (kuri klienti, ražojumi vai tirdzniecības vietas?)"

Uzņēmuma iegūtie rezultāti ir tieši atkarīgi no tā, cik aktīvi tas strādā pie marketinga. Tāpat ir svarīgi zināt, kuras mērķa grupas uzņēmumam vajadzētu sasniegt, kā šīm grupām ir pieejama uzņēmuma produkcija, cik liela ir to konkurētspējas pakāpe salīdzinājumā ar konkurentu piedāvāto produkciju, un vai uzņēmums ievēro pareizu cenu politiku.

Tirdzniecības un marketinga efektivitāte un rezultāti, savukārt, ir cieši saistīti ar šīs uzņēmuma darbības jomas vadības sistēmu. Tādēļ var būt noderīgi pārbaudīt, vai pastāvošā ziņojumu kārtība un kontrole sniedz pietiekošu atbalstu uzņēmuma vispārīgo mērķu sasniegšanā, un vai operatīvas informācijas veidā tiek sniegti ziņojumi par iegūtajiem rezultātiem.

Vēl bez pašreizējās rentabilitātes un efektivitātes analīzes, uzņēmumam, ņemot vērā tā produkciju un darbības tirgus, jānovērtē savas darbības iespējamā efektivitāte un rentabilitāte nākotnē. Tādēļ uzņēmumiem nepārtraukti jāstrādā produkcijas un marketinga attīstīšanas jomā.

Finanses

Strādājot pie uzņēmuma stratēģijas, finanšu aspektiem ir vairākas svarīgas lomas. Galvenās no tām ir: finanšu apjoms, rentabilitāte un kontroles sistēmas.

Ir svarīgi zināt, kāda apjoma finanšu līdzekļus uzņēmumam nāksies ieguldīt jaunu nozaru attīstībā. Tā ir pati pirmā lieta, kas redzama bilancē, un tā rāda, cik daudz pašu kapitāla ir uzņēmuma rīcībā salīdzinājumā ar tās parādiem. Vēl viens svarīgs kritērijs ir nepastāvīgie aktīvi, pirmkārt, nauda bankā. Ja jums tā ir, tad jūs varat nekavējoties rīkoties, ja rodas tāda nepieciešamība, un tādā gadījumā jums ir "mugurkauls", kas palīdzēs jums izturēt šo relatīvo situācijas pasliktināšanos. Spēja finansēt jaunus projektus daļēji ir uzņēmuma finanšu situācijas kompetence, lai gan šis jautājums lielākoties ar atkarīgs no paša uzņēmuma.

Rentabilitāte ir vēl viens svarīgs jautājums, kas ir cieši saistīts ar stratēģiju. Lai uzsāktu stratēģijas apspriešanu, vispirms ir jāapzina tās nozares, kurā uzņēmums darbojas veiksmīgi, gan arī tās, kurās uzņēmuma darbība nav vainagojusies panākumiem. Šajā sakarā iegūtie skaitļi ir rūpīgi jāizanalizē, un jums jāmēģina noteikt, kādā virzienā turpmāk virzīsies uzņēmuma attīstība. Ir svarīgi izprast, kādēļ rentabilitāte ir tieši tāda, kāda tā ir. Vai uzņēmumam ir rentabilitātes problēmas, vai arī neveiksmes izskaidrojums meklējams neadekvātā apgrozījumā un sliktā cenu plānošanā?

Uzņēmuma darbs peļņas, saņemamo ienākumu un krājumu kontrolē un vadībā ir nopietna liecība uzņēmuma zināšanām šajās jomās. Šeit svarīgi zināt, kādi ir vadības kontroles parametri, un vai vadība īstajā laikā saņem lēmumu pieņemšanai nepieciešamo informāciju.

Ražošana

Viens no galvenajiem uzņēmuma konkurētspējas rādītājiem ir tā rentabilitātes pieaugums. Vispirms ir svarīgi salīdzināt sava uzņēmuma rentabilitāti raksturojošos skaitļus ar savu konkurentu rādītājiem. Otrkārt, ir svarīgi izpētīt rentabilitātes attīstību laika posmā un izanalizēt, kādēļ rentabilitāte ir tādā līmenī, kādā tā ir.

Dažos tirgos svarīgs konkurētspējas parametrs ir fleksibilitāte vai spēja attiecīgi pielāgot savu produkciju.

Jaunās tehnoloģijas var manāmi uzlabot uzņēmuma konkurētspēju, cita starpā samazinot arī atsevišķu vienību izmaksas. Bieži vien uzņēmumam problēmas rada apstākļi, ka jaunu tehnoloģiju ieviešana prasa ievērojamus līdzekļus, un produkcijas apjomi var būt zemāki nekā tas vajadzīgs šīs tehnoloģijas sekmīgai izmantošanai. Bieži vien tādēļ analītiskais darbs ietver tehnoloģiskā līmeņa analīzi salīdzinājumā ar uzņēmuma konkurentu rīcībā esošajām iespējām.

Ražošanas efektivitāte ir tieši atkarīga no kontroles sistēmām un pareizām pieprasījuma prognozēm. Ja pieprasījuma prognozes ir augstākas par reālajām, tad veidojas pārmērīgi preču uzkrājumi; ja prognozes ir pārāk zemas, tad rodas papildu izmaksas virsstundu izteiksmē un pazeminās klientu apkalpošanas kvalitāte.

Organizatoriskā struktūra

Personāla motivācija un viņu attieksme pret savu darbu ir viens no uzņēmuma panākumu garantijas galvenajiem faktoriem. Motivēti darbinieki strādā vairāk un labāk. Motivēts, pozitīvas gribas vadīts personāls palīdz veidot pozitīvu vidi, un šis apstākļi var izrādīties ārkārtīgi svarīgs uzņēmuma kadru politikai un tirdzniecībai kopumā.

Faktori, kas ikdienā ietekmē darbinieka motivāciju, tiek saukti par vides faktoriem. Darbinieka apmierinātības vai, gluži pretēji, neapmierinātības pakāpi ar šiem faktoriem lielā mierā nosaka labklājība uzņēmumā. Kā piemērus šeit var minēt darba uzdevumus, attiecības ar tiešo priekšnieku, darba drošību, apmaksas sistēmu un ticību uzņēmumam un tā produkcijai.

Tomēr motivēti darbinieki nav viss, kas uzņēmumam nepieciešams. Uzņēmumam ir svarīgi nodarbināt cilvēkus ar atbilstošu zināšanu līmeni. Mēnešalgu un atalojuma saraksts sniedz norādes par katra darbinieka zināšanu līmeni. Liela kadru mainība uzņēmumā, savukārt, var liecināt par zemu zināšanu līmeni. Ja darbinieks nolemj pārtraukt dabu uzņēmumā, tad, aizejot, viņš paņem līdzīgu savas zināšanas, un uzņēmumam bieži vien vajadzīgs ilgs laiks, lai kompensētu šo zaudējumu.

3.5 Jaunu tehnoloģiju īstenošanas process

Mērķu formulējums

"Kur uzņēmums vēlas atrasties pēc pieciem gadiem?"

Kā jau tas tika minēts iepriekš, biznesā galvenais mērķis ir palielināt uzņēmuma īpašniekiem tā ilgtermiņa vērtību. Vairumā gadījumu to izsaka kā peļņu no kapitāla. Piemēram, uzņēmēju var vairāk interesēt biznesa uzsākšana un savu ambīciju īstenošana nekā naudas pelnīšana. No otras puses, uzņēmumam ir jānes peļņa, citādi tas nenovēršami atradīsies bankrota priekšā. Tādēļ mēs galveno uzmanību koncentrējam uz biznesa ekonomiku. Pamatojoties uz stratēģijas formulējumu un tehnoloģijas ieviešanu, jāapsver šādi galvenie mērķi:

Rentabilitāte, ražīgums, konkurētspējīga pozīcija, korporatīvā kultūra un tehnoloģijas iniciatīva.

Kā tas bieži redzams, vadība uzstāda mērķus, kas ir patiesi lieliski, ja vien tos izdodas īstenot, tomēr uzņēmums ne vienmēr cenšas šos mērķus sasniegt. Protams, nav viegli uzstādīt precīzus mērķus, tādēļ vajadzētu ņemt vērā sekojošo:

- Vai mērķi tiks pieņemti?
- Vai tie ir pilnībā izpētāmi?
- Vai tie motivē personālu?
- Vai mums ir atbilstoša tehnoloģija?

Mērķiem ir jābūt ambicioziem (tomēr tādiem ko iespējams īstenot), specifiskiem un atbilstošiem. Lai ievērotu minētos kritērijus, galvenie mērķi jāiedala starpposmu mērķos, kas palīdz veidot saskaņotu kopīgā mērķa hierarhiju.

Pirkšanas kritēriji un produkcijas-tirgus kombinācijas

Pēc tam kad mērķis noteikts, jāsniedz produkcijas, pakalpojumu, tirgus un ar uzņēmuma darbību saistīto tehnoloģijas nozaru apraksts (skat. attēlu 4).

- | | | |
|--|-----------------------------------|--|
| • Pirkšanas cena | • Kvalitātes tēls | • Piegādātāja kompetence |
| • Reputācija, tēls | • Pielietojums | • Īpašs dizains |
| • Īpašas pielāgošanās klientu vajadzībām nepieciešamība (<i>customisation</i>) | • Konkurētspēja | • Zemas darbības/uzturēšanas izmaksas |
| • Piegādes laiki, uzticamības pakāpe un precizitāte | • Faktiskais stāvoklis | • Tehniskais tēls |
| • Cik tuvu atrodas piegādātājs | • Īpaši pēcpārdošanas pakalpojumi | • Mūža ilguma produkcija |
| • Cik viegli uzstādīt | • Standartizācija/konkurētspēja | • Uzticamības pakāpe, ražojumam atrodoties darbībā |

Attēls 3-4: Pirkšanas kritēriju piemēri

Nākamais solis būs izveidot produkcijas-tirgus-kombinācijas (PMCs). (skat. attēlu 5). Ir jāzina, kas ko pērk, un kādēļ? Izmantojot sava klienta pirkšanas kritērijus, ir jānosaka PMCs. Divdesmitgadīgs neprecējies jauniešs noteikti iegādāsies citādas preces nekā tās, kuras pērk piecdesmitgadīgs ģimenes tēvs - divdesmitgadniekam ir pavisam citi iepirkšanās kritēriji (dažiem garšo karsta kafija, citiem auksta).

		Produkts 1			Produkts 2		
Tirgus 1	P-M-C-Nr.:	šodien	3 g.	P-M-C-Nr.:	šodien	3	
				g.			
	Aprozijums (€/J)			Aprozijums (€/J)			
	Izmaksu segšana (€/J)				Izmaksu segšana (€/J)		
	CC(%aprozijums)				CC(%aprozijums)		

Important buying criteria:

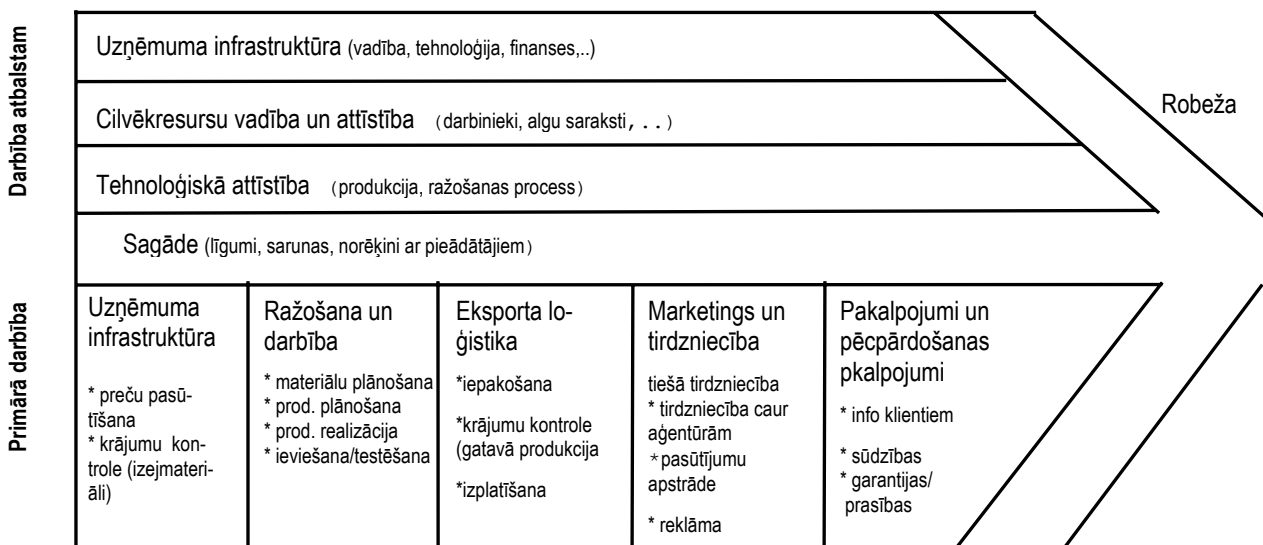
Important buying criteria:

Figure 3-5: Produktu-tirgus-kombināciju veidošana
 1:
 2:

Pēc tam PMCs rezultāti jāsalīdzina ar attiecīgo jūsu konkurentu PMCs. (skat. attēlu 3-6). Tādā pašā veidā jāizanalizē arī pieci pārēji konkurētspējas spēki. (skat. attēlu 3-3).....

Produkta-tirgus-kombinācija:.....				Prioritātes:.....		
Pirkšanas kritēriji	Klienta prioritātes	Mūsu uzņēmums	Konkurents Nr. 1	Konkurents Nr. 2	Konkurents Nr. 3	Salīdzinājums ar vidējo
		+ 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 -
+ labi/labāk0 vidēji/vienādi- slikti/sliktāk					Kopumā	+ 0 -

Attēls 3-6: PMC salīdzināšana



Attēls 3-7: Vispārējā vērtību ķēde

Vērtību ķēde attēlo uzņēmumam svarīgāko darbību un atbalsta to kā savstarpēji saistītu ķēdi no piegādātāja līdz klientam. (skat. **attēlu 3-7**)

Vērtību ķēdi veido tiešajā ražošanas procesā notiekošās darbības (primārās darbības) un darbības, kas palīdz norisināties šīm primārajām darbībām (atbalsta darbības). Lai palīdzētu to labāk izprast, atbalsta darbības attiecībā pret primārajām darbībām ir attēlotas horizontāli. Katra primārā darbība lielākā vai mazākā mērā "piesaista" atbalsta darbības.

Gan primārās, gan atbalsta darbībās tālāk var iedalīt starpposmu darbībās (kā to rāda minētie punkti zem/blakus darbības nosaukumam). Šādā veidā mēs iegūstam darbības hierarhiju sadalījumu uzņēmuma vērtību ķēdē. Tomēr jāuzmanās, lai šajā sadalījumā mēs neaizietu pārāk tālu, jo šīs detaļas ātri var zaudēt savu lomu turpmākajā analīzes darbā. Tipiskam stratēģijas un tehnoloģiju īstenošanas procesam un plānošanai pietiek ar to, ja raksturīgie kritēriji tiek aprakstīti vienu līmeni zem faktiskā primāro vai atbalsta darbību līmeņa.

"Standartizētas" vērtību ķēdes gadījumā, bieži vien tiek lietoti specifiski termini (eksporta loģistika, darbība (ražošana), importa loģistika, utt.). Tomēr, pirms ķerties pie svarīgu analīžu uzsākšanas, ir svarīgi precīzi definēt pašā uzņēmumā pastāvošo terminoloģiju un reālo situāciju. Tādējādi individuālam dalībniekam ir vieglāk saistīt vērtību ķēdi ar ikdienas realitāti un ātri pamanīt, ka tā ir noderīgs līdzeklis darba aprakstam - gan kā to veic šodien gan arī kā to iespējams varētu/vajadzētu veikt.

Mērķu sasaistīšana, pirkšanas kritēriji un vērtību ķēde

Analīze atspoguļo biznesa konkurences spēkus un uzņēmuma izvēlēto stratēģiju (maksas vadību vai diferenciāciju, kas orientēta uz plašu tirgu vai nišu). Rodas skaidri izteikta nepieciešamība analizēt uzņēmuma atsevišķas sastāvdaļas, izvērtēt klientu izpratni par uzņēmuma produkcijas un pakalpojumu vērtību, un noteikt, kurā jomā iespējami vislabākie pāņākumi.

Izmantojot vērtību ķēdi, darbības var izvērtēt vienu pēc otras visas plašās konkurences un stratēģisko apsvērumu gaismā un noteikt, kurām jomām jāpiešķir visaugstākā prioritāte un/vai, kur nepieciešams ieguldīt jaunas tehnoloģijas. Salīdzinot vērtību ķēdi ar izstrādāto mērķa hierarhiju un pirkšanas kritērijiem, mēs varam izveidot attiecību modeli (skat. **attēlu 3-8**).

Vissvarīgākā darbības analīžu funkcija nav tikai uzņēmuma darbības sadalījums vai apraksts vien, bet gan atļauja šo aprakstu likt lietā, lai atklātu jautājumus un iespējas, kuras varam izmantot mērķu, stratēģijas un darbības plānu izstrādāšanai.

		Vērtību ķēde																											
		Importa loģistika			Darbība (ražošana.)			Eksporta loģistika			Tirdzniecība/ Marketing			Pēcpārdošanas pakalpojumi			Infrastruktūra			Cilvēkresursu administrācija			Tehnoloģiju attīstība			Pirkšana			
Mērķi	Mērķis 1	X			X			X	X		X	X				X	X		X		X		X	X	X		X		
	Mērķis 2		X	X		X				X			X			X		X						X				X	
	Mērķis 3		X		X	X	X			X		X		X					X	X				X		X		X	
Pirkšanas kritēriji	Kritērijs 1			X		X			X		X	X		X					X						X	X			
	Kritērijs 2			X	X			X		X	X	X		X		X			X			X		X	X		X		
	Kritērijs 3	X	X			X	X					X		X	X	X	X	X	X				X				X	X	

Attēls 3-8: Mērķu sasaistīšana, pirkšanas kritēriji un vērtību ķēde

Tagad mēs esam noskaidrojuši, kurās jomās konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā, nepieciešams izdarīt pārmaiņas un kur nepieciešamas jaunas tehnoloģijas.

Tehnoloģiju stratēģija

Vispārīgi runājot, jaunas tehnoloģijas paver milzīgas iespējas novatorisma attīstībai. Tas attiecas uz trim galvenajiem novatorisma veidiem: produkciju, ražošanas procesu un vadības kontroli.

Nav nekādas vajadzības ieviest jaunas tehnoloģijas, ja tādējādi īsākā vai garākā laika posmā netiek uzlabota uzņēmuma darbības rentabilitāte. Tehnoloģijas galvenais uzdevums ir nodrošināt rentabilitātes pieaugumu:

- efektīgi palielinot uzņēmuma vērtību un, no klienta viedokļa, palielinot tā produkcijas vai pakalpojumu vērtību.

Te jāatceras, ka:

Mērķis nebūt nav ražot vislabāko produkciju pasaulē par viszemākajām cenām, bet gan būt labākiem nekā konkurenti.

Produkcija

Galvenais rādītājs jaunas tehnoloģijas novērtēšanai saistībā ar uzņēmuma pārdoto produktu vai pakalpojumu, ir tirgū pastāvošie pirkšanas kritēriji. Ir īpaši svarīgi pēc iespējas augstākā līmenī apmierināt klientu vajadzības. Piemēram, radikālas izmaiņas var izraisīt pētniecības attīstība un jaunas tehnoloģijas. Elektroniskā datu apstrāde lieliski parāda, kā izgudrojumi un atklājumi pašos pamatos izmaina tirgus prasības un vēlmes. Uzņēmumam nepārtraukti jāmeklē veids, kā pārspēt savus konkurentus jomās, kas saistītas ar klientu izvēli nosakošajiem kritērijiem, un kā sekmīgi strādāt saskaņā ar pārējiem nosacījumiem.

Novērtējot tehnoloģijas saistībā ar produkciju, mums jāpatur prātā viss klienta pirktais produkts (un pakalpojums) kopumā. Piemēram, arī produkta piegādes veids (laiks un vieta) var izrādīties tikpat svarīgs kritērijs kā paša produkta īpašības. Var gadīties, ka vairāki uzņēmumi, ir veikuši ieguldījumus preču piegādē saviem klientiem, lai

atvieglotu pasūtīšanas kārtību un lai tā būtu vieglāk vadāma. Tajā pašā laikā klients tiek "ieslēgts" piegādātāja sistēmā.

Šajā gadījumā ir svarīgi noskaidrot:

"Vai jauna tehnoloģija var manāmi palielināt produkcijas vērtību pircējiem?"

"Vai jauna piegādes tehnoloģija var būtiski palielināt mūsu pakalpojumu vērtību?"

"Kādi ir konkurentu plāni attiecībā uz jaunā produkta vai piegādes tehnoloģiju?"

"Kāda veida jaunas tehnoloģijas iegūs svarīgu lomu mūsu rūpniecības nozarē nākamo gadu laikā. Kas notiks?"

Ražošanas process

Faktiskajā ražošanas procesā jaunās tehnoloģijas mērķis var būt:

- efektīvāka resursu izmantošana
- palielināt produkta vērtību.

Arī šeit jāsāk ar uzņēmuma vispārējo biznesa stratēģiju. Tehnoloģija ir vietā tikai tadā pakāpē, cik, palielinot uzņēmuma konkurētspēju, tiek palielināta arī tā rentabilitāte.

Parasti jaunu tehnoloģiju ieviešana vien nespēs atrisināt problēmu pašā tās būtībā. Tikpat svarīgi ir arī cilvēciskie faktori - zināšanas, motivācija un vadība. Tādēļ panākumus parasti gūst, vienlaicīgi izmantojot dažādus problēmas risinājumus. Tehnoloģiska rakstura pasākumiem, ko uzņēmums ir nolēmis īstenot, jābūt stingri balstītiem uz uzņēmuma konkurētspējas un stratēģiskās situācijas nopietnu izvērtējumu.

Vadība un kontrole

Jauna tehnoloģija uzņēmuma finansu un citu funkciju veikšanai ir jautājums, kas saistīts ar informācijas vadību, tādēļ šajā kontekstā informācijas tehnoloģija ir patiešām svarīga.

Investīcijas jaunās ar kontroles sistēmām saistītās tehnoloģijās vienmēr tiek veiktas ar mērķi paaugstināt uzņēmuma darbības efektivitāti. **Attēlā 3-9** parādīti daži investīciju veidi tehnoloģijās, kas domātas uzņēmuma darbības kontrolei.

Funkcionālās vienības	Tehnoloģiskās kontroles sistēma
Tirdzniecība un marketing	Krājumi un sadale
	Budžeta kontrole
	Tirgus informācija
	Tirdzniecības plānošana un izsekošana
	Kvotu/sacensības pieteikumu formulējums
	Pasūtīšana/atcelšana
	Dīleru atbalsts

Ražošana	Ražošanas plānošana
	Produkcijas kontrole
	Kvalitātes kontrole
	Ražošana ar datora palīdzību
	Piegādātāju kontrole
Produktu attīstība	Dizains ar datora palīdzību
	Ražošanas integrētās sistēmas
	Sastāvdaļu datu bāze
	Zināšanu datu bāze
Administrācija	Rēķinu piestādīšanas sistēmas
	Algu saraksts un norēķinu sistēmas
	Budžeta aprēķini
	Izmaksu kontrole
	Projektu plānošana un vadība
	Biroja automatizācija

Attēls 3-9: Tehnoloģijas investīcijas kontroles sistēmās

Tehnoloģijas ieviešana

Pēc tam, kad ir izanalizēta un formulēta tehnoloģijas ieviešanas stratēģija, sākas stratēģijas pielāgošanas darbs uzņēmuma darbībai. Strādājot pie šīs stratēģijas daļas, uzņēmumi var iet dažādus ceļus. Kopumā tomēr jāsaprot, ka tagad, krietni vairāk nekā senāk, stratēģijas izstrādāšanas un īstenošanas gaitā veidojas krietni ciešāka saikne starp austāko vadību un citiem uzņēmuma darbinieku līmeņiem. Tādējādi darba procesu varam uzskatīt par interaktīvu. Šādai pieejai ir vairākas priekšrocības:

- Palielinās iesaistīto darbinieku motivācija, un viņi var savām acīm redzēt stratēģiskās plānošanas priekšrocības.
- Efektīvāk tiek izmantotas uzņēmuma zināšanas un izpratne. Tiek atklātās svarīgākās problēmas un ir iespējami konstruktīvāki, reālistiskāki to risinājumi.
- Tā kā darbinieki ir norūpējušies par uzņēmuma kopīgo mērķi palielināt tā rentabilitāti, parādās tendence pieaugt darba ražīgumam.
- Šajā procesā bieži vien tiek atrisināti varas un lomu sadales konflikti.

Dažādu valstu pētījumi rāda, ka uzņēmumiem, kuri savā darbībā ietver stratēģisko plānošanu, spēj pilnā mērā izmantot rentabilitātes paaugstināšanas priekšrocības, un arī tie uzņēmumi, kuri interaktīvi strādā pie stratēģijas realizēšanas, ilgākā laika posmā sasniedz lieliskus rezultātus. Jaunā stratēģija var jūtami ietekmēt uzņēmuma uzbūvi, vadību un korporatīvo kultūru. Strukturālie pārveidojumi var izraisīt vadības un atsevišķu nodaļu reorganizāciju. Noteiktos gadījumos tas nozīmē, ka daži darbinieki var tikt atlaisti vai pārcelti. Protams, gan tiem, kam šīs pārmaiņas nākas īstenot, gan tiem, kurus tās skar, šis ir grūts un nepatīkams uzdevums. Ja uzņēmumam nākas veikt radikālas pārmaiņas, var gadīties, ka nākas nomainīt visu augstāko vadību vai daļu no tās. Nav izslēgts, ka jaunajai stratēģijai neatbilst vadības darbinieku personīgās rakstura īpašības. Daži cilvēki ir tipiski "izaugsmes vadītāji", kamēr citiem labāk padodas "konsolidācija" vai "pārstrukturēšana". Otrkārt, sociālās saiknes, kas vadību vieno ar darbiniekiem, var manāmi apgrūtināt vadības pienākumu izpildi.