



THE EUROPEAN COMMISSION



UNION EUROPEENNE DE L'ARTISANAT ET
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES



CONFEDERAZIONE GENERALE
ITALIANA DELL'ARTIGIANATO



LIETUVOS VERSLO DARBDAVIŲ KONFEDERACIJA

ALTERNATYVŪS IR INOVATYVŪS INFORMACIJOS TEIKIMO VERSLININKAMS BŪDAI

(Pasidalinimas geriausia patirtimi technologijos,
kokybės ir etalonų parengimo klausimais)

Informacinė medžiaga

*PHARE Verslo paramos programos
įgyvendinimui (Smulkaus ir vidutinio verslo organizacijų
ir jų teikiamų paslaugų tobulinimas)*

Paruošė: *WIFI Österreich Beratungsdienste (Austrija)*
Išvertė: *Lietuvos verslo darbdavių konfederacija*

Vilnius
2001

Turinys

Paveikslėlių sąrašas	2
Ižanga	3
1 „e“ kaip iššūkis verslui Europoje	5
1.2 Ižanginis teiginys	5
1.2 Klausimai.....	7
1.3 Reikalavimai, kad pasisektų	7
1.4 Paslaugos ir funkcijos	8
1.5 Kai kurie verslo pavyzdžiai e-aplinkoje	10
2 Etalonų parengimas – tik mada ar naudinga valdymo priemonė?	15
2.1 Įvadas.....	15
2.1.1 Etalonų parengimo šaknys	15
2.1.2 Kas yra etalonų parengimas?	15
2.2 Etalonų parengimo lygis ir tipai.....	16
2.3 Svarbiausi etalonų parengimo etapai	17
2.4 Keli etalonų parengimo smulkioms ir vidutinėms įmonėms aspektai.....	19
2.4.1 Ar etalonų parengimas yra kontrolės priemonė?	19
2.4.2 Etalonų parengimo kliūtys	19
2.4.3 Ar etalonų parengimas tinka smulkioms ir vidutinėms įmonėms?	19
2.4.4 Pagrindiniai įmonės aspektai	20
2.4.5 Ką galima naudoti kaip etalonų parengimo objektą?	20
2.4.6 Išvada.....	21
2.5 Verslo asociacijų darbo sferos etalonų parengimo srityje.....	21
2.6 Europos perspektyvos: informacinės visuomenės iššūkių priėmimas su etalonų parengimu	22
PRIEDAS A: Svarbios etalonų parengimo nuorodos internete	23
PRIEDAS B: Literatūros sąrašas:	24
3 Naujos technologijos įmonės plėtrai.....	26
3.1 Įvadas.....	26
3.2 Strategijos ir strateginio valdymo sąvoka.....	26
3.3 Strategijos vykdymas	27
3.4 Verslo įvertinimas.....	28
3.4.1 Išorinių veiksnių įvertinimas	28
3.4.2 Vidinių įmonės veiksnių įvertinimas	31
3.5 Naujų technologijų diegimo procesas	33

Paveikslėlių sąrašas

1-1 pav. http://wko.at TV internete galimybės.....	13
1-2 pav. http://wko.at įvadinis puslapis.....	15
2-1/1 pav. Etalonų parengimo lygiai	17
2-1/2 pav. Etalonų parengimo tipai kompanijos ar įmonės lygmenyje	17
2-2 pav. Diagnostinio ir procesinio etalonų parengimų palyginimas	18
2-3 pav. Etalonų parengimo taikymas įmonėje	19
2-4 pav. Galimų smulkių ir vidutinių įmonių sunkumų taikant etalonų parengimo metodus priežastys.....	21
2-5 pav. Etalonų parengimo sričių pavyzdžiai	22
3-1 pav. Strateginis valdymas	27
3-2 pav. Strategijos modelis.....	29
3-3 pav. Penkios konkurencijos jėgos.....	30
3-4 pav. Pirkimo kriterijų pavyzdžiai	35
3-5 pav. Produkcijos-rinkos kombinacijų kūrimas	36
3-6 pav. Klasifikacinė vertės grandinė	36
3-7 pav. Klasifikacinė vertės grandinė	35
3-8 pav. Tikslų, pirkimo kriterijų ir vertės grandinės susiejimas.....	38
3-9 pav. Technologinės investicijos į kontrolės sistemas	40

Ižanga

Naudingos informacijos teikimas ir specialių analizių atlikimas yra kasdieninio kiekvienos įmonės darbo dalis, nepriklausomai nuo to, ar įmonė yra didelė, ar smulki/vidutinė. Skiriant didelį dėmesį "globalizacijai", kuri šiuo metu yra iš esmės charakterizuojama kaip sukelianti nuolatinį smukimą tiek produktų gamybos, tiek įmonės pelno sferose, informacijos teikimas turi būti kuo labiau lankstesnis ir patikimas.

Todėl vartotojų elgesio keitimas bei konkurencijos didinimas turės žymią įtaką bendroms strategijoms, o taip pat vis didesnę poveikį turės kasdieniniam verslui. Tokios frazės kaip "Vartotojų ryšių valdymas", "e-verslas", "nauja ekonomika" tampa lemiamais šiandienos ir rytojaus verslo veiksniais.

Norėdami parodyti, su kokiais šios situacijos iššūkiais susidurs įmonės, buvo pasirinktos tokios temos:

Tema #1: Elektroninio verslo iššūkis

Norėdama sėkmingai funkcionuoti "naujos ekonomikos" rinkoje, įmonė vis daugiau priklauso nuo "teisingų" ryšių priemonių. Daug svarbiau negu "senojoje ekonomikoje" įmonei tapo būti pastebimai viešumoje, o taip pat žiniasklaidoje - tam, kad sukurtų ir stiprintų modernios ir vertos pasitikėjimo įmonės įvaizdį. Pavyzdžiui, norint kompensuoti asmeninių kontaktų trūkumą internete, viešumas ir teigiamas įmonės įvaizdis tampa pagrindiniais sėkmės veiksniais. Be klasikinių priemonių sėkminga korporacinė strategija turi atsižvelgti į šiuos naujus interneto ir naujų informavimo priemonių siūlomus būdus.

Tema #2: Lyginimo su geriausia patirtimi iššūkis

Mokymasis iš kitų yra pagrindinis žingsnis, norint tapti sėkminga įmone, ir organizacija, egzistuojanti nuolat besikeičiančiose aplinkybėse, turi nuolat įgyti naujus gebėjimus ir vystyti naujas idėjas, priimant naujus iššūkius. Tačiau kaip pokyčiai ir tobulėjimas yra tiesiogiai susiję su mokymusi, taip pat turi būti atsižvelgiama ir į mokymąsi iš kitų organizacijų, kurios jau rado geresnį problemos sprendimo būdą.

Įmonė pasinaudoja galimybe palyginti savo problemos sprendimą su geresniu sprendimu iš kito šaltinio ir tokiu būdu gali netgi pagerinti jį. Konceptija ir metodas, suteikiantis mokymosi su kitais ir iš kitų galimybę bei sąlygas, yra vadinamasis "etalonų parengimas" (*benchmarking – angl.k.*). Etalonų parengimas yra informacijos apie geriausius sprendimus surinkimo ir apdorojimo metodas; jis neapsiriboja kompetentinga informacija, bet ieško naujovių už įmonės ar net verslo srities ribų.

Tema #3: Naujų technologijų valdymo iššūkis

Vienas svarbiausių sprendimų įmonei, kuriuos reikia priimti, - kokią produkciją ji teks ateityje. Nors įmonėms dažnai nėra aišku, kaip pasirinkti tą naują produkciją, jos taip pat turi nuspręsti, ar nauja produkcija reikalaus įdiegti naujas technologijas. Tad technologijos valdymas yra ta sritis, kuriai paskutiniaisiais metais dėmesys didėja ir šiuo metu šis klausimas tapo vienu iš svarbiausių valdymo uždavinių.

Kai technologija apibrėžiama kaip technikų ir žmonių gebėjimų naudotis jomis kombinacija, tuomet techniniai pokyčiai beveik visada nulems organizacinius pokyčius. Yra daug pavyzdžių, kai naujų technologijų įdiegimas neatnešė naudos (taip pat ir informacijos technologijos srityje), kadangi būtini organizaciniai pokyčiai nebuvo įvykdyti. Taigi, diegiant naują technologiją, reikalingas įmonės strateginio planavimo procesas, kurį turi lydėti sisteminga tiek tiesioginių, tiek netiesioginių naujos technologijos diegimo pasekmių apžvalga.

Atitinkamai išvardintiems iššūkiams, trys alternatyvūs ir inovatyvūs informacijos teikimo įmonėms būdai yra aptariami tokiuose skyriuose:

- Kaip įmonė gali pasinaudoti greitai augančio elektroninio verslo teikiamais resursais ir priemonėmis?
- Kaip įmonės gali mokytis viena iš kitos, lygindamos geriausią patirtį?
- Kaip įmonės gali planuoti ir realizuoti naujų technologijų įdiegimą?

Tinkamas žinių valdymas tampa vienu iš pagrindinių veiksnių, lemiančių ateities verslo sėkmę Europoje.

1 „e“ kaip iššūkis verslui Europoje

1.2 Įžanginis teiginys

Mario Andretti: "Kai galvoji, kad viskas kontroliuojama, eini per lėtai!"

Politikams tapo aišku, kad bet kuriame politikos (nacionalinės ir tarptautinės) kūrimo lygmenyje jie turi veikti greitai, norėdami pasivyti vystymosi informacinėje visuomenėje greitį.

Europos Viršūnių Tarybos susitikime 2000 m. kovą Lisabonoje, Europos vadovai nutarė, kad informacinė visuomenė turėtų būti jų ekonomikos ir socialinės raidos politikos centras XXI - ajame amžiuje.

Elektroninė visuomenė ir elektroninė komercija verčia mus atsisakyti senųjų verslo modelių. Taip pat bus svarbu pritaikyti šį vystymąsi visų ateities Europos Sąjungos narių politikai.

Nežiūrint visų pastaruoju metu iškilusių abejonių, pirmaujantys verslininkai parodė pasitikėjimą Europos e-komercija ir jos ateitimi, remiantis paskutine "Anderson konsultacijų" atlikta apžvalga. ("Anderson konsultacijų" atliktas tyrimas Internete: http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html)

Atsiranda visiškai nauji verslo keliai, tokie kaip anksčiau konkurentėmis buvusių įmonių bendradarbiavimas. Vos prieš metus ar dvejus tokio bendradarbiavimo būtų neįmanoma įsivaizduoti. Tai paprasčiausiai pokyčių greitis e-komercinėje aplinkoje.

Žinia, daugelis Europos įmonių - įvairių dydžių ir įvairių tipų - dabar naudojami elektronine komercija savo kasdieninėje veikloje. Ir naudojimas tampa vis išmoningesnis. Nedaugelis įmonių šiuo metu žiūri į e-komerciją tik kaip į informacinių technologijų (toliau – IT) klausimą.

Daugelis nelaiko e-komercijos visai atskira sritimi, tačiau pagrindiniu visos savo veiklos komponentu. Tokioms įmonėms e-verslas nėra atskiras verslas, o greičiau sudedamoji verslo dalis.

"Anderson Konsultacijos" sukūrė pasaulinį "dotcom" tinklą, kad padėtų įmonėms pradėti ir tęsti savo veiklą elektroninėje sferoje. Daug kitų organizacijų susiduria su panašiomis perėjimo problemomis. Tačiau kol Europos e-komercija gyvuoja ir gerai laikosi, būtų klaidinga manyti, kad pradžioje buvę sunkumai neturėjo jokio poveikio. Buvo gautos kelios svarbios pamokos.

Lūkesčiai dėl naujos ekonomikos galimybių ir grėsmių dabar kur kas realistiškesni, senųjų verslo taisyklių laikymasis turi savų privalumų. Padidėjo valdymo ekspertizės bei išlaidų kontrolės svarba, taip pat naujovėms ir greičiui skiriamas dėmesys. Išlaidų/pelno analizė naudojama norint įvertinti e-komercijos efektyvumą.

Kai kuriose labiau pažengusiose Europos e-ekonomikose galima pastebėti ryškiai padidėjusią e-komercijos veiklą, kartu su statišku ar net sumažėjusiu optimizmo lygiu dėl tokios veiklos sėkmės. Šis paradoksas iš esmės reiškia, kad daugelis įmonių dabar turi daug išsamesnį e-komercijos supratimą.

Iš tiesų, kai triukšminga reklama nutilo, galima pastebėti, kad kol e-komercija teikia dideles naujas galimybes verslui, konkurencijos žingsniai tokie dideli, kad yra sudėtinga padaryti ką nors daugiau nei tiesiog išsilaikyti.

Dažnai manoma, kad Šiaurės Amerika vis dar pirmauja - ir iš tikrųjų "Anderson Konsultacijų" tyrimas parodo, kad tam tikrais esminiais atžvilgiais Europa atsilieka nuo JAV, diegiant e-komerciją. Tačiau Europa turi tam tikrų privalumų, kai kalbama apie konkuravimą naujoje ekonomikoje, o taip pat apie mobilios komercijos, kurioje Europa gerokai lenkia JAV, galimybes. Be to, yra aiškių požymių, kad Europos verslas dažnai yra kultūriškai jautrus ir geriau supranta, kaip sudėtinga konkuruoti tarptautinėje rinkoje.

Aiškliai teigiama, kad mes niekada nesugebėtume kontroliuoti ir valdyti greitų pokyčių, atsirandančių dėl interneto ir informacinės visuomenės, proceso. Informacinė visuomenė vis dėlto yra abstrakti idėja, tuo tarpu internetas - jau realybė. Patariančios, konsultuojančios informacijos klausimais organizacijos privalo savo šalyje didinti sąmoningumą apie tokią visuomenę ir jos privalumus.

Dėka esančių ir besivystančių technologijų ir idėjų, iš esmės svarbiausias procesas yra sąveikos ateityje būdas. Tai yra labai sudėtinga sistema, kurios atskiri asmenys negali kontroliuoti, tačiau politinė užduotis yra sumažinti sudėtingumą ir sukurti ateities viziją.

Šią raidą verslo pasaulyje taip pat galima įtakoti. Tai tarsi didelis organizmas - įvairios interesų grupės siekia skirtingų tikslų. Bet reikia turėti galvoje, kad žaidimo taisyklės visuomet tos pačios: kokybės, efektyvumo, akcijų, patikimumo, palūkanų didinimas sukuria ir naujų darbų bei pareigų.

Dauguma smulkių ir vidutinių įmonių iš tikrųjų nevertina informacinių technologijų naudos, o dar mažiau - informacinės visuomenės privalumų. Mes neturėtume švaistyti gautų žinių ir turimų jėgų. Turime mokyti savo klientus, kaip panaudoti geriausias ir efektyviausias priemones, norint įveikti konkurenciją. Šiandien IT ir internetas yra galingiausios ir geriausios priemonės. Mes turime priimti dramatiškus pokyčius mūsų klientų pasaulyje. Todėl mums tėra viena kryptis - tiesiai pirmyn.

IT ir internetas siūlo daug aukštesnį abstrakcijos lygį besikeičiančioje aplinkoje. Tikslas yra tinkamai pakeisti organizacijas kur kas didesniai produktyvumui ir, deja, didesniai nedarbiui (bent jau valdymo, biurokratinėje sferoje).

Bet kuriuo atveju gerai subalansuota amžiaus struktūra įmonėse yra tiek pat svarbi kaip ir visuomet. Turi būti žinių, kultūros, integracijos ir bendro identiteto perdavimas.

Galimybę atlikti operacijas visame pasaulyje yra sunku kontroliuoti (apmokestinimas, skirtingos mokesčių sistemos). Patys pinigai tampa elektronine informacija. Jie gali lengvai būti nusiųsti bet kur. Todėl pinigai nebėra apibrėžiami kaip nuosavybė.

Interneto, intraneto, ekstraneto ir visų šių priemonių naudojimas kaip mažos visumos dalies nėra labai plačiai paplitęs. Socialiniai ir kultūriniai poveikiai nėra aiškūs. Šioje situacijoje sprendimų priėmėjai susiduria su problema priimti sprendimus apie tai, ko jie net nežino.

1.2 Klausimai

Internetas ir IT šiuo metu yra pakankamai galingi, kad pakeistų įmones, darbus ir organizacijas, ir net valdymo sistema yra verčiama keistis. Virtualios organizacijos siūlys naujas galimybes verslui ir darbe. Darbuotojai patys bus valdymo proceso dalis.

Užduokite sau tokius klausimus ir pabandykite atsakyti į juos:

- *Ar e-komercija nulemia reikšmingą dalį jūsų veiklos pobūdžio dabar ir ateityje?*
- *Ar e-komercija parūpina mechanizmą pagrindinėms problemoms spręsti ir iššūkiams priimti?*
- *Ar e-komercija suteikia pagrindinį privalumą konkuruojant?*
- *Ar manote, kad e-komercija sukelia rimtą konkurencinę grėsmę?*
- *Ar sutinkate, kad per pastaruosius trejus metus e-komercija priverstė jus pertvarkyti savo verslą?*
- *Ar sutinkate, kad sekate e-komerciją, siekdami galimybės pasiūlyti naujas paslaugas savo pagrindiniams klientams?*
- *Ar sutinkate, kad e-komercija leidžia jums geriau suprasti klientų norus bei įpročius ir padeda numatyti klientų poreikius?*
- *Ar sutinkate, kad e-komercija sukelia esminius pokyčius jūsų pramonės tarpininkams?*
- *Koki poveikį jūsų e-komercinės veiklos sėkmei turėjo reakcijos į pokyčius klientų poreikiuose greitis?*

Bet kuriuo atveju turėtumėte kovoti prieš penkias mirtinas nuodėmes:

- laukti geresnių laikų
- laukti ateinančios kartos
- kaip nors
- kas nors
- be rūpesčių

1.3 Reikalavimai, kad pasisektų

- nauja aplinka
- rinkos liberalizavimas
- daugiau ir geresnių internetinių svetainių
- internetas yra klestinti rinka
- teisėta veikla

Todėl reikia kitaip paruošti žmones. Būtina sukurti pouniversitetinių studijų programas. Interneto ir IT dėka darbai pasidaro lengvai prieinami pasauliniu mastu, todėl tampa sunkiau užtikrinti vietinius darbus ir gerovę.

Kiekvienas gali prieiti prie informacijos iš bet kur ir tapti jos dalimi. Kelti klausimą, ar internetas ir IT sukurs darbo vietas, nėra tikslinga, kadangi niekas to nežino. Nėra apibrėžto atsakymo. Šis procesas panašus į bandymų ir klaidų metodą. Telekomunikacinės aplinkos sukūrimas turi didelį poveikį tam tikroms sferoms (pvz., mažmeninei prekybai, techninėms paslaugoms). Todėl turime savo klientams parodyti būdą, kaip apibrėžti procesą iš naujo, parodant geriausias technologijas ir apjungiant kultūrą, procesus ir IT.

Kaip konsultantas ir/arba patarėjas turėtumėte sukurti kolektyvų intelektą tam, kad būtų galima atitikti ateities reikalavimus. Organizacijų mokymas ir mokymasis visą gyvenimą nėra tušti žodžiai. Jie tinka ir darbuotojams, kuriems 40 metų ir daugiau. Jūs turėtumėte svajoti apie patyrusius ir į ateitį orientuotus konsultantus ir/arba patarėjus, turinčius sugebėjimą perduoti vizijas ir naudoti geriausią patirtį. Pirmas ir svarbiausias žingsnis bet kuriame e-verslo projekte yra rasti tinkamus konsultantus ir patarėjus. Tada jūs turite išmokyti juos visko, ką norite, kad jie žinotų.

1.4 Paslaugos ir funkcijos

Yra trys aiškiai apibrėžtos interesų grupės:

- Pačios smulkios ir vidutinės įmonės
- Konsultantai/patarėjai
- Tokios interesų grupės kaip verslo asociacijos (nacionalinės (kaip LVDK) ir tarptautinės (kaip UEAPME) ir vyriausybės

Kaip jau minėta anksčiau, jūs turite palaikyti juos ir pristatant internetą bei IT tam tinkamose srityse (procesas, dydis, ...). Jūsų darbas yra sukurti sąmoningumą ir teikti paramą konsultavimo forma.

Jūs turite pasiūlyti kokybiškas paslaugas tokiu būdu, kad "*kliento gauta nauda visada lenktų jo lūkesčius!*"

Jūs turėtumėte išsiaiškinti, kad labai svarbu suprasti 2 dalykus:

pirma

- pagrindinį dėmesį skirti klientui
- proceso kryptis (nuo vartotojo į tiekėją)
- darbo metodas ir organizavimas (proceso supratimas)
- informacija ir IT
- įvykdymo indikatoriai

antra

- skirti dėmesio žiniasklaidai (įsisąmoninti pačiam)
- forma ir rėmai (paslaugų paruošimas, vystymas ir pateikimas)
- permainos ir pokyčiai (pristatyti ir įdiegti e-verslo panaudojimą savoje organizacijoje)

Abu dalykai reikalauja didelio atidumo. Reikėtų turėti visus pirmosios dimensijos aspektus mintyje vienu metu ir vykdyti antrosios dimensijos aspektus vieną po kito.

Taip pat svarbu suprasti mentalinių modelių vaidmenį kasdieniniame gyvenime:

- supratimas ir veikla (švietimo problema)
- kažko darymas automatiškai (mano draugas padavėjas)
- mokymasis kažko naujo (mentalinis valgio gaminimo modelis)

Be to, yra keli svarbūs dalykai, į kuriuos reikia atsižvelgti:

- verslas naudojant internetą/IT kai kuriais atvejais daug greitesnis
- taip pat pagreitina procesą;
- nėra jokios alternatyvos, patinka tai ar ne
- konkurencija didėja
- organizacijose bus įkurtas žiniomis paremtas mokymasis. Nenuvertinkite įmonių turimų žinių! Tai - turtas.
- nauji įgūdžiai (žmonių kapitalas) turi būti įsisavinti!
- Internetas/IT atneš dramatiškus pokyčius socialinėje ir įmonės kultūroje (geriausia patirtis)
- Internetas turi didžiulį poveikį visuomenei ir didelę potencialią gerinant gyvenimo kokybę.

Informacinis procesas galėtų būti suskirstytas į tokias dalis:

- teisingų klausimų uždavimas
- informacijos rinkimas
- informacijos saugojimas, atgaminimas ir analizė
- informacijos skleidimas
- informacijos apsaugojimas
- svarbus yra informacinio modelio formavimas, tobulinimas ir vystymas

Dabartinės galimybės gauti informaciją siūlo:

- informacijos perdavimo efektyvumas, nereikalaujant daugiau žmonių
- privatizuotos institucijos (agentūros)

Informacijos naudojimo būdai:

- viešas priėjimas prie oficialių dokumentų
- duomenų naudojimas
- oficialūs slapti dokumentai
- registrai

Apibrėžkite:

- ką tvarko valdyba
- informacija, kuri apima visus objektus
- unikali identifikavimo sistema
- jūsų kokybės deklaracija
- viešai prieinama informacija

Žmonėms reikia gauti bet kokią informaciją bet koku laiku iš institucijos ir viskas, kas nėra paslaptis, yra vieša, pavyzdžiui, gyventojų asmens kodai, įmonės/organizacijos, transporto priemonės, nekilnojamas turtas.

Platinimo būdai turi būti saugūs ir galėtų būti tokie:

- tiesiogiai iš institucijos valdžios elektroniniu paštu,
- naudojant internetą; tam reikia susitarimo tarp tiekėjo ir institucijos, duomenys saugomi internetiniuose tam tikrų įmonių puslapiuose ar kompiuteriniuose tinkluose
- elektroninių bylų persiuntimas.

Verta pagalvoti apie " informacijos kanalų kontrolę"

- Kokia idėja joje slypi
- Koks yra požiūris
- Kokie pagrindiniai tikslai ir esminiai klausimai

Norint gauti priimtina sistemą, bet kuri interneto tinklo sąsaja turėtų būti

- paprasta
- nedidelės apimties
- neužimanti daug laiko
- automatizuota ir integruota
- atvira kitų gamintojų publikacijoms

E-verslo galimybių įgyvendinimo procesas suskirstytas į fazes

- Konceptinis planas
- Pirminis planas
- Kritinis planas
- Sumanymo vykdymas
- Veiksmai

1.5 Kai kurie verslo pavyzdžiai e-aplinkoje

Šie pavyzdžiai paimti iš "Anderson Konsultacijų" atlikto tyrimo (http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html), pridedant URL ir paveikslėlius.

Rinkos mainai

Mainai skatina vietinę pramonės rinką tam tikrai produkcijai. Jų tikslas yra suderinti pirkėjų ir pardavėjų poreikius tam, kad atsirastų rinka. Paprastai pramonė vertikali, remiamasi sandorių kiekiu likvidumui plačiai vartojamų prekių rinkose. Kainos dažniausiai yra žemos ir labiau remiamasi didesnio efektyvumo siekimu negu tradicinėmis tiekimo grandinėmis. Pardavėjai tradiciškai atsakingi už atlikimo mokesčių priklausantį nuo pardavimo vertės.

Pagrindinei pirkėjų ir pardavėjų daliai reikės dominuoti rinkoje, ir greičiausiai privalumą turės tie, kurie anksčiau pradėjo dominuoti. Ankstyvas mainų atsiradimas gali lemti ir daugeliu atveju nulėmė sustiprėjimą ekonomikoje.

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

Sandorių agentai

Sandorių tarpininkai taip pat konkuruoja su pardavėjais ir pirkėjais, tačiau netiesiogiai. Jie priima išsakymus pirkti ar parduoti iš klientų ir įvykdo šiuos užsakymus savo vardu, naudodamiesi savo vaidmens teikiamais privalumais ir didelėmis galimybėmis derėtis. Agentas apmokestina pirkėją ir/arba pardavėją sandorio mokesčiu. Tai gali būti taikoma daugelio pramonės tipų atžvilgiu. Jei prekė plačiai vartojama rinkoje, modeliai remiasi

žemesnėmis kainomis, kurios reiškia didesnes valdymo išlaidas palyginus su aukštos vertės rinkomis, kur mažesnis jautrumas kainoms leidžia pakelti sandorio mokestį.

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

Prekiaujanti verslo bendruomenė

Šios bendruomenės dažniausiai kuriamos vertikalioms rinkoms. Jos teikia išsamią pramonės/srities informaciją - nuo verslininkus dominančių pramonės naujienų iki tiekėjo ir produkcijos adresų. Be to, tokios bendruomenės naudingos ir tuo, kad palengvina tiesioginį pramoninį dialogą ir keitimąsi informacija.

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

Kaupimas rinkoje

Norint pritraukti auditorijos dėmesį, įmonės veiklą ir teikiamas paslaugas reikia patraukliai pateikti. Tuomet galima paversti tą dėmesį į reklamos ir/arba komercinių sandorių pajamas.

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

Paieškos agentai

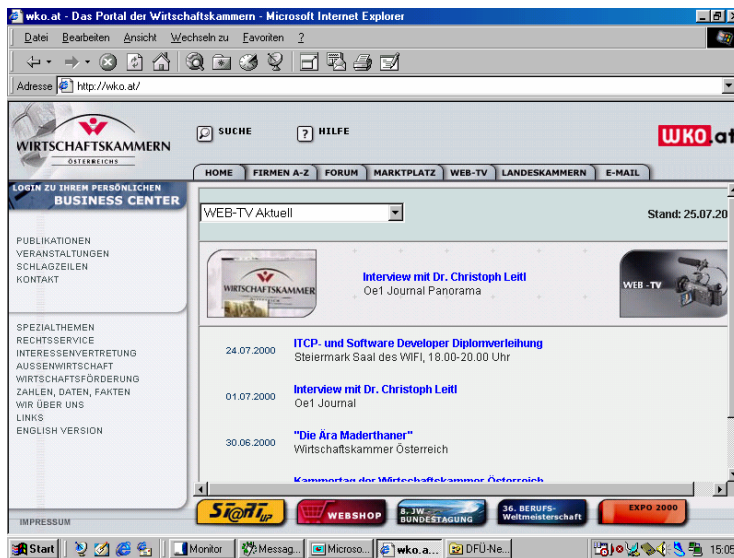
Paieškos agentai randa informaciją arba palygina vartotojams teikiamas paslaugas pagal tokius kriterijus kaip kaina, paslaugos lygis ir t.t. Jiems gali būti atlyginama įvairiai - nuo reklamos iki nedidelio procento nuo jų pagalba sudarytų pardavimo sutarčių.

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

Reklama

Turinys ir paslaugos yra transliuojami (paprastai nemokamai, tačiau gali būti prenumeratos pagrindu) mainais už reklamuojančias žinutes, paprastai tai būna nuorodos internetinėse svetainėse. Populiariose, dažnai lankomose internetinėse svetainėse reklama turėtų būti skiriama plačiosioms masėms, o specializuotose internetinėse svetainėse - tam tikroms vartotojų grupėms. Transliuotojai apmokestina besireklamuojančius internete. Tai gali būti atskiras mokestis arba mokestis nuo pajamų. Siekiant plačiau paskleisti reklamą, naudojamas e-paštas, taip pat asmeninės informacinės paslaugos.

<http://www.webfreetv.at>



1-1 pav. [Http://wko.at](http://wko.at) TV internete galimybės

Nemokamai

Nemokamas modelis paprastai derinamas su paskatinamuoju modeliu ir gali remtis reklamos modeliu. Šis modelis remiasi dideliu kiekiu vizitų ir/arba pajaminiais mokesčiais paremtais sandoriais. Taip pat gali būti naudojamas informacijai rinkti kaip informacijos priemonių modelis. Kai reklama yra vienintelis pajamų šaltinis, stabilumas ir tęstinumas priklauso nuo reklamos kiekio.

<http://www.hotmail.at>
<http://www.gmx.at>
<http://www.websms.at>

Nemokamai už reklamą

Šis modelis siūlo produkciją ar paslaugas nemokamai galutiniams vartotojams, tačiau pastarieji turi peržiūrėti reklamą ir gali net gauti už tai atlyginimą.

<http://www.alladvantage.com>

Prenumerata

Tai “mokėjimo už priėjimą” modelis. Sėkmė labai priklauso nuo turinio, paprastai išskirtinio ir dažnai atnaujinamo. Šis modelis prieštarauja tradiciniam interneto etosui ir paprastai reikia įveikti didelį pasipirešinimą. Dalis nemokamos informacijos padeda pritraukti daugiau lankytojų. Be prenumeratos pajamų, papildomai gaunamos pajamos už reklamą.

<http://www.economist.com>
<http://www.derstandard.at>

Masėms pritaikyta plačiai vartojama produkcija

Tai būtų “sau pačiam priimtini” pasirinkimai, esant aukščiausioms konkurencinėms kainoms, patogiam pirkimui ir greitam pristatymui - tam kad būtų galima pirmauti plačiai vartojamos

produkcijos rinkoje. Kad daug lemtų kiekis, reikia negailėti lėšų, tuomet padaugėja turimos produkcijos, o tuo pačiu ir procesai tampa labiau tiesioginiai.

<http://www.amazon.at>

Mikro mokesčiai

Tai gali būti arba palaiptai mokamas mokestis arba matuojamas naudojimas. Mikro mokesčiai uždedami kartu su naudojimu. Šie mokesčiai pakankamai maži, todėl nėra neįkandami vartotojams ir vis dėlto kaupia reikalingas pajamas iš komersantų, priklausomai nuo jų kiekio. Tokie mokėjimai galimi tik tokiais atvejais, kai sandorių kainos yra nedidelės; jie iki šiol neprieinami komersantams tačiau vis daugėja mokesčių klausimą sprendžiančių tiekėjų, kurie kaupia sandorius iki tol, kol ekonomiškai apsimoka juos įgyvendinti.

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

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

Registracija

Tai į turinį orientuotos internetinės svetainės, kurias galima naršyti nemokamai, tačiau lankytojai turi užsiregistruoti. Demografinė informacija, greičiausiai kartu su duomenimis apie naršymą, teikia daug informacijos rinkos kūrėjams.

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

Patikėtiniai

Naujas patikėtinio vaidmuo atsiranda, kai tradiciniai tarpininkai pastebi, kad juos pakeičia naujos vertės inovatyvūs konkurentų pasiūlymai. Pašto įstaigos, pavyzdžiui, turi gerą reputaciją kaip patikėtiniai laiškų ir siuntinių perdavime. Plečiantis e-komercijai, kai kurie paštai, norėdami pasiūlyti įvairias naujas paslaugas tradiciniams klientams, smulkioms bei vidutinėms įmonėms ir kitiems, pradėjo iš naujo apibrėžti savo vaidmenį e-ekonomikoje, eksploatuodami savo neprilygstamas paslaugų galimybes, priėjimo ir paskirstymo tinklus, nekalbant jau apie antspaudo naudojimą. Į šias paslaugas įeina: sertifikavimas, registravimas ir autentiškumo užtikrinimas, elektroninio pašto adresas, pašto dėžutė ir pašto filtrai, saugios elektroninės žinutės, finansinės paslaugos, elektroninės parduotuvės, užsakymų valdymas, apmokėjimas, transportavimas, sandėliavimas ir apsaugoti ryšiai su valdymo paslaugomis.

<http://www.ksv.at>

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

Informacijos perdavimas

Informacijos tiekėjų veikla yra naudingos informacijos rinkimas ir tiekimas. Informacijos teikimas, tame tarpe ir internetinių svetainių, produkcijų bei paslaugų palyginimas, užtikrins lojalius lankytojus/klientus tiek, kiek informacija bus naudinga ir vertinga. Iš kitos pusės, duomenys apie vartotojo elgesį yra labai vertingi ir gali būti parduoti kitam verslui. Detalūs naršymo įpročiai ir pirkiniai teikiamos privilegijos gali būti gaunami iš klientų mainais už skatinančius ar nemokamus pasiūlymus.

<http://www.updatekmu.at>

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

<http://wko.at>

Ekspertai

Šios internetinės svetainės atlieka ekspertizę įvairiais klausimais. Paprastai “klausimo ir atsakymo” sąsaja įgalina žmones gauti eksperto patarimą, atsiliepiantį į jų informacinius poreikius. Tai gali būti pripažintų tam tikrose srityse ekspertų patarimai ar organizuojami kolektyviniai forumai.

<http://www.askanexpert.com>

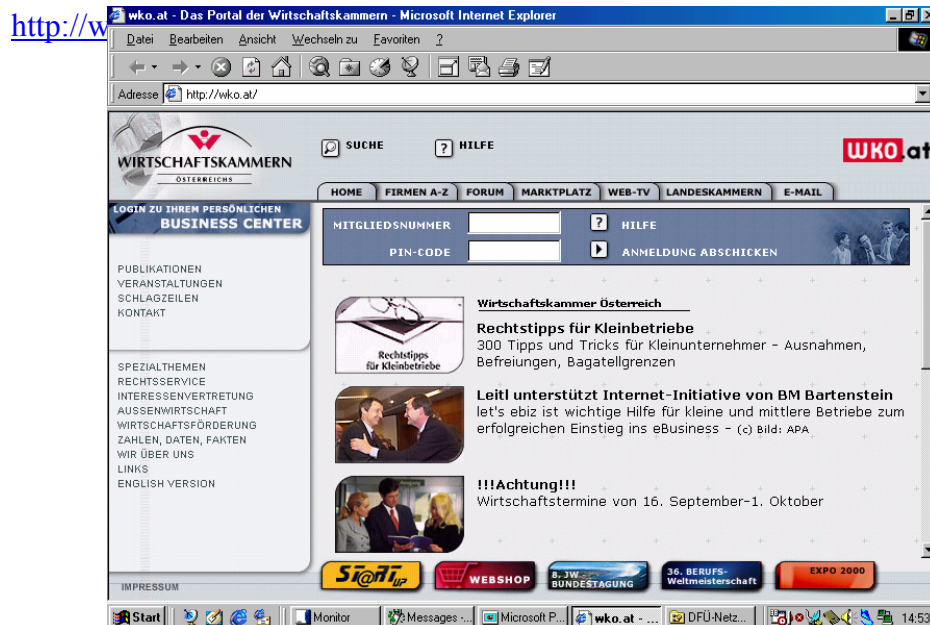
<http://www.vistaconcepts.de/htm/workshops/check.htm>

<http://www.businesswissen.de>

<http://wko.at>

Rekomendacijų mechanizmas

Rekomendacijų mechanizmas leidžia vartotojams pasidalinti savo nuomone apie prekių ir paslaugų kokybę. Jie turi galimybę pakomentuoti arba net suranguoti pardavėjus ir pirkėjus, su kuriais jiems teko susidurti.



1-2 pav. <http://wko.at> įvadinis puslapis

2 Etalonų parengimas – tik mada ar naudinga valdymo priemonė?

2.1 Įvadas

2.1.1 Etalonų parengimo šaknys

Pastaraisiais metais etalonų parengimas (*benchmarking* – angl. k.) tapo vienu iš dažniausiai diskutuojamų terminų verslo pasaulyje. Tai tema, kurią dažnai naudoja verslo konsultantai ir ekonomikos ekspertai, tačiau smulkių ir vidutinių įmonių atveju etalonų parengimas kartais atrodo paslaptingu dalyku, kuris galbūt yra naudingas pirmaujančioms įmonėms. Iš to seka, jog šios mažos ir vidutinės įmonės atsiduria pavojuje, kad joms trūks visų galimų etalonų parengimo proceso teikiamų privalumų.

Iš kur kilo etalonų parengimas? Yra keletas atsakymų. Tai senas apžvalginis terminas, kurį iš esmės pirmi vartojo romėnai. Tai reiškė kalti į žemę stulpus ir matuoti atstumus bei kampus. Šiais laikais šis terminas įgavo platesnę reikšmę.

Etalonų parengimas šiuo metu yra valdymo priemonė, kuri plačiai paplitusi Jungtinėse Valstijose. Etalonų parengimas naudojamas kaip įprastinė darbo priemonė. Netgi moksliniai metodiniai darbo organizavimo tyrimai, kuriuos atliko Frederick Taylor XIX a. antroje pusėje, gali būti traktuojamos kaip ankstyvasis etalonų parengimo sąvokos panaudojimas.

Kai etalonų parengimo sąvoka išsivystė, pirmiausia ji buvo naudojama pramoninėje aplinkoje, kuri buvo svarbi įmonės lygiui. Bet nuo tada kitos organizacijos, tokios kaip vyriausybė, ligoninės ar universitetai pastebėjo etalonų parengimo privalumus, siekiant pagerinti savo veiklą ir sistemas.

2.1.2 Kas yra etalonų parengimas?

Etalonų parengimas apibrėžiamas kaip “nuolatinis, sistemingas organizacijų veiklos, funkcijos ir rezultatų lyginimo su “geriausiais pasaulyje” procesas, kurio tikslas ne tik suderinti veiklos lygį, bet ir pralenkti jį (DG III, 1996). Kitaip tariant, etalonų parengimas yra veiklos gerinimo priemonė, mokantis iš geriausios patirties ir supratimas tų procesų, kurių pagalba ji pasiekama.

Etalonų parengimas leidžia analizuoti ir gerinti pagrindinius verslo procesus, pašalinti nereikalingus dalykus, pagerinti veiklą, pelningumą ir nustatyti rinkos kainas. Etalonų parengimo jėga yra tai, kad jis leidžia priimti faktais, o ne vien intuicija pagrįstus sprendimus. Modernios etalonų parengimo priemonės išvystytos tam, kad leistų vizualiai pateikti rezultatus. Įmonė dabar gali matyti, kurią vietą palyginus su kitomis įmonėmis ji užima nacionaliniame, šakiniame ir Europos lygmenyse.

Pagrindiniai etalonų parengimo terminai yra tokie: lyginimas, mokymasis, perdavimas ir gerinimas.

Užuomina geresniam supratimui: etalonas yra kertinis akmuo, pagrindinė etalonų parengimo dalis. Etalonų parengimas yra procesas, kurio tikslas – tobulėti ir mokytis iš kitų.

2.2 Etalonų parengimo lygis ir tipai

Literatūroje galima rasti daug įvairių etalonų parengimo apibrėžimų, o taip pat daug kriterijų, kaip nustatyti etalonų parengimo tipą. Tam, kad būtų galima geriau suprasti, bus pristatyti tik pagrindiniai etalonų parengimo paaiškinimai (žr. 2-1/1 pav. ir 2-1/2 pav.).

Pagrindinis etalonų parengimas	Šakinis etalonų parengimas	Kompanijos ar įmonės lygio etalonų parengimas
--------------------------------	----------------------------	---

2-1/1 pav. Etalonų parengimo lygiai

Pagrindinis etalonų parengimas: pagrindinių sąlygų etalonų parengimas taikomas tiems pagrindiniams elementams, darantiems poveikį regionų, kuriuose pradedamas ir vystomas verslas, patrauklumui – kas savo ruožtu veikia verslo aplinką, kurioje įmonės atlieka savo veiklą. Teisinis ir ekonominis pagrindas yra svarbūs. Kai kuriems šių elementų etalonai gali būti parengiami nacionaliniame, tarptautiniame, regioniniame lygyje: tokie kaip išlaidos (darbo, finansavimas...) ar darbiniai įgūdžiai bei administracinė infrastruktūra, švietimo sistemos ir kt. Tipinis šaltinis galėtų būti OECD.

Šakinis etalonų parengimas gali būti matomas kaip natūralus įmonės etalonų parengimo išplėtimas ta prasme, kad daugelis principų gali būti taikomi toms įmonėms, kurios sudaro pramonę (šakų) ir kurioms panaši geriausia valdymo patirtis yra svarbi konkurencingumo didinimui. Pavyzdžiais galėtų būti atlikti veiklos tyrimai automobilių, elektronikos ar plieno pramonėje. Šie tyrimai paprastai yra tarptautiniai ir platūs, akcentuojantys tam tikras intereso sritis tai šakai.

Įmonės etalonų parengimas yra aukščiau visų valdymo įrankių, nukreiptų į nuolatinį įmonių veiklos gerinimą. Tam, kad būtų galima nustatyti, kurią veiklos dalį reikia gerinti, nustatyti šios veiklos geriausią patirtį (kartais pasauliniu lygiu bet dažniau lyginant su geriausiu tam tikroje šakoje), įvertinti pačios įmonės trūkumus lyginant su geriausia patirtimi ir suprasti esamos situacijos priežastis. Tuomet, žinoma, turi būti perduodama geriausia patirtis ir vykdomas sumanymas. Tai yra žingsniai, kurie turėtų leisti įmonei pagerinti savo veiklą ir pakelti savo konkurencingumą.

Vidinis etalonų parengimas	Išorinis (į konkurentą orientuotas) etalonų parengimas	Funkcinis etalonų parengimas
----------------------------	--	------------------------------

2-1/2 pav. Etalonų parengimo tipai kompanijos ar įmonės lygmenyje

Įmonės etalonų parengimui gali būti naudojami trys pagrindiniai strategijų tipai: **vidinis etalonų parengimas** gali duoti gerų rezultatų gerinant laiką, produktyvumą ir kokybę analizuojant, lyginant ir mokantis įmonės viduje, ypač didesnėms įmonėms (korporacinėms grupėms).

Išorinis ir į konkurenciją orientuotas etalonų parengimas charakterizuojamas išorinių etalonų ir procesų lyginimu su etalonų parengimo partneriu pramonėje (šakoje), kuris tuo pačiu metu yra konkurentas rinkoje. Tai, žinoma, taip pat reiškia ir didelį pasitikėjimą ir pagarbą vienas kitam.

Funkcinis etalonų parengimas. Vis dėlto naujausi šio metodo aspektai yra tokie, kad etalonų parengimas neapsiriboja vien konkurencine informacija. Jis siekia naujovių žvelgdamas plačiau, o ne tik tam tikros šakos pramonės ribose. Geriausių verslo patirtį galima rasti už pramonės šakos, kuriame įmonė atlieka savo veiklą, ribų. Dažnai nėra nei būtina, nei norima apriboti etalonų parengimo rezultatus nuo konkurencinių įmonių.

2.3 Svarbiausi etalonų parengimo etapai

Įmonės lygmenyje, etalonų parengimas yra valdymo strategijų palaikymo priemonė. Pagrindinis tikslas yra konkurencingumo gerinimas identifikacijos ir geriausios patirties panaudojimo verslo organizavime bei valdyme pagalba. Etalonų parengimo procedūra susideda iš keturių pagrindinių etapų:

1. Įmonės veiklos detalus supratimas
2. Kitų įmonių veiklos analizė
3. Kitų įmonių ir savo veiklos sėkmingumo palyginimas
4. Priemonių, kurios būtinos siekiant panaikinti veiklos skirtumus, panaudojimas

Pagrindinis klausimas, pradedant etalonų parengimo projektą yra toks: kaip struktūrizuoti procedūrą ir kokios priemonės gali būti panaudotos. Todėl tiesioginis įmonių palyginimas gali būti labai naudingas, o tai reiškia, kad dvi įmonės turi būti pasiruošusios pasidalinti patirtimi, verslo procesais ir paslaptimis, o taip pat ir pagrindiniais skaičiavimais. Toks etalonų parengimo projektas gali būti labai sėkmingas ir nulemti žymius pagerėjimus abiejų partnerių veikloje. Tačiau reikia pastebėti, kad toks procesas trunka 9-12 mėnesių, yra susijęs su daug išipareigojimų, reikalauja daug finansinių ir darbo išteklių - smulkioms ir vidutinėms įmonėms tai kartais yra didelis barjeras pradėti platų etalonų parengimo projektą. Todėl gali būti naudinga dviejų žingsnių procedūra atliekant etalonų parengimo projektą.

Tai sąlygoja kitą svarbų etalonų parengimo projekto vystymesi aspektą - diagnostinio ir procesinio etalonų parengimo išskyrimą (žr. **2 pav.**).

Diagnostinis etalonų parengimas	Procesinis etalonų parengimas
Pagrindinis klausimas: KIEK yra pasiekęs mano etalonų parengimo partneris (ir/ar geriausias šakoje)?	Pagrindinis klausimas: KAIP mano etalonų parengimo partneris (ir/ar geriausias šakoje) pasiekė savo rezultatų?

2-2 pav. Diagnostinio ir procesinio etalonų parengimų palyginimas

Diagnostinis etalonų parengimas yra - kaip pirmas etapas - požiūris, kuris suteikia santykinai paprastą įvadą į etalonų parengimą. Jis siūlo struktūrizuotą, nedaug išlaidų reikalaujantį atgalinį ryšį ir reikalauja tik minimalių išteklių, naudojant gautą informaciją. Jis įgalina įmones pagerinti savo veiklą, kritiškai įvertinant kompetenciją, stipriąsias ir silpnąsias puses, ir šios gali mokytis iš geriausios patirties, atliekant būtinus patobulinimus.

Po "diagnozės" gali būti atliekamas brangesnis ir intensyvesnis etalonų parengimas, o tai padeda įmonei rasti novatoriškus sprendimus ir siūlo verslo gerinimo priemones. Tinkamai taikant, etalonų parengimo procesas puoselėja mokymosi kultūrą, kurioje dalinamasi žiniomis. Tiek diagnostinis, tiek procesinis etalonų parengimas negali būti visiškai nepriklausomi vienas nuo kito, ribą tarp jų kartais pašalina daromas poveikis ir esami ryšiai.

Įmonės taikomas etalonų parengimas susideda iš daugelio stadijų, kurios iliustruojamos ir aiškinamos **2-3 pav.**

	HOLISTINIS	PROCESINIS
DIAGNOSTINIS		
PRADŽIA	EIGA	PABAIGA
Įmonė pirmiausia taiko diagnostinį etalonų parengimą tam, kad ištirtų skirtingų funkcijų versle atitinkamą veiklą. Ši diagnostinė fazė paprastai yra neilgos trukmės analizė. Ji dažnai remiasi anketa, kurioje vadybininkai prašomi įvertinti įmonę pagal tam tikrus verslo kriterijus.	Antroji stadija, holistinis etalonų parengimas, apima verslo visumos tyrimą. Tai naudojama, siekiant nustatyti pagrindines sritis, kurios reikalauja tobulinimo. Tai gilesnė analizė negu pirmojoje diagnostinėje fazėje. Tiriamos visos verslo sritys ir kokybiniai aspektai, atkreipiant dėmesį į sistemas bei procesus, gaunama kiekybinė informacija remiantis tendencijomis ir proporcijomis.	Trečioje stadijoje, įmonė pradeda procesinį etalonų parengimą. Susitelkiama ties tam tikrų procesų gerinimu, siekiant pasiekti pasaulinį veiklos lygį. Procesinis etalonų parengimą atlieka pagal projektą sudarytos komandos. Pirmas žingsnis yra apibrėžti procesą (ar susijusius procesus), kurį reikia išnagrinėti. Toliau identifikuojamas etalonų parengimo partneris, kurio veikla yra geresnė tam tikroje srityje. Tokiu būdu nustatomas veiklos skirtumas ir suprantami elementai, kurie sąlygojo tą skirtumą. Šiuo pagrindu galima pradėti taikyti tobulinimo planus.

2-3 pav. Etalonų parengimo taikymas įmonėje

2.4 Keli etalonų parengimo smulkioms ir vidutinėms įmonėms aspektai

2.4.1 Ar etalonų parengimas yra kontrolės priemonė?

Atitinkamai su ankstesniais apibrėžimais, etalonai yra "matavimo instrumentai", skaičiai, artimai susiję su kontroliavimu. Greičiausiai tai yra priežastis, kodėl etalonų parengimas pirmiausia buvo priimtas ir taikomas kaip valdymo instrumentas šioje srityje.

Vis dėlto, etalonų parengimas yra daugiau nei skaičių palyginimas, daugiau negu tikslo apibrėžimas - tai labiau prognozavimas ir mokymasis, o ne skaičiavimo rezultatų patikrinimas. Kontrolė tikrai pastiprina ir paskatina reikšmingą etalonų parengimo procesą, tačiau negali išskirti konkrečių tikslų - kaip nemokamą orientaciją, kuria remiantis būtų galima pertvarkyti svarbius funkcinis vienetus.

Be to, etalonų parengimas apima ne vien tik skaičių sritį. Jis taip pat gali būti taikomas įstatymų leidimo, administravimo procesuose ar tiekime, todėl etalonų parengimo užduotys ir tikslai tikrai peržengia kontrolės priemonės užduoties ribas.

2.4.2 Etalonų parengimo kliūtys

"Patogu galvoti kad atsargiai struktūruotas etalonų parengimas greičiausiai nesibaigs teisiniais ginčais, tačiau pats iš savęs vargu ar paskatins konkurentus kooperuoti". Šis teiginys yra viena iš priežasčių, kodėl neutralios institucijos, kaip, pavyzdžiui, Austrijos federalinio ekonominio kabineto (WIFI) Paramos ekonomikai institutas pradėjo darbą etalonų parengimo klausimu. Verslininkai linkę pasinaudoti žinoma išorine ir neutralia parama, kurią siūlo kai kurios įmonių asociacijos.

Labai didelis žingsnis yra pradėti dalintis specifiniais įmonės duomenimis su potencialiais konkurentais - jeigu etalonų parengimo partneris aktyviai veikia toje pačioje pramonės srityje. Taip pat ir tarp-pramoninio etalonų parengimo atvejais, pavyzdžiui, bendradarbiaujant ne su tiesioginiu varžovu, verslininkas turi peržengti barjerus, kurie praktiškai gali būti vadinami tradiciniais.

2.4.3 Ar etalonų parengimas tinka smulkioms ir vidutinėms įmonėms?

Akivaizdu, kad etalonų parengimo metodai ir įvairūs variantai, taikomi didelių įmonių, smulkiose ir vidutinėse įmonėse gali būti taikomi tik su tam tikromis išlygomis (žr. 2-4 pav.). To priežastimis būtų projektų trukmė (nuo 6 iki 12 mėnesių), santykinai didelės išlaidos, personalo narių visiškas išitraukimas į projektą jo vykdymo metu, o taip pat labai brangi ir lėta partnerių paieška.

➤ Ištekliai:	- ribotos finansinės galimybės - riboti personalo gebėjimai
➤ Metodologinės žinios:	- žinių apie etalonų parengimo atlikimą trūkumas - dažnas nesusipažinimas su anketos technika - žinių, susijusių su proceso vizualizavimo priemonėmis, trūkumas
➤ Bendros etalonų parengimo problemos:	- duomenų prieinamumas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- didelis konkurencinis spaudimas- pasitikėjimo perduodant duomenis trūkumas- paramos valdymui trūkumas- psichologiniai barjerai |
|---|

2-4 pav. Galimų smulkių ir vidutinių įmonių sunkumų taikant etalonų parengimo metodus priežastys.

Nepaisant visų šių veiksnių, etalonų parengimas yra labai tinkama valdymo priemonė taip pat ir smulkioms ir vidutinėms įmonėms. Atradimai, gauti mažiau komplikuoto diagnostinio etalonų parengimo projekto metu, formuoja puikų pagrindą priemonių, palaikančių verslo tęstinumą rinkoje, gerinimui.

Be anksčiau paminėtų galimų mažesniųjų įmonių sunkumų, reikia pabrėžti, kad smulkios ir vidutinės įmonės vis dėlto turi galimybių gerinti savo veiklą etalonų parengimo pagalba. Tai įmanoma dėl to, kad smulkių ir vidutinių įmonių veikla aiškesnė negu didelių įmonių.

Dar daugiau, jų struktūros yra mažiau komplikotos ir aiškesnės, o tai teikia smulkioms ir vidutinėms įmonėms daugiau lankstumo bei galimybės adaptuotis negu didelėms įmonėms - tai teikiantis etalonų parengimui privalumų ir lengvinantis geriausios patirties pristatymą faktas!

2.4.4 Pagrindiniai įmonės aspektai

Norint pasiekti, kad vadybininkai ir personalas teigiamai priimtų etalonų parengimą, visų pirma jis turi būti naudojamas išimtinai modeliuojant ateitį, o ne analizuojant ar sprendžiant praeities problemas. Etalonų parengimas nėra pabaiga, bet efektyvus stimulus supratingesniai pokyčių procesui. Kitas svarbus elementas, ruošiant etalonų parengimo projektą, - reikia iš pat pradžių informuoti visus darbuotojus apie projektą, jo organizavimą ir tikslus. Tinkamas visų susijusių asmenų įtraukimas, pavyzdžiui, personalo ir visų kolegų, yra gyvybiškai svarbus vėlesniai veiklos gerinimo priemonių taikymui. Nuolatinė informacija ir kolegų supažindinimas su gautais rezultatais turėtų būti ruošiamas ir atliekamas labai atidžiai.

Vienas iš kertinių akmenų, reikalingas, kad projekto atlikimas būtų sėkmingas, vis dėlto yra supratimas, kad toks procesas užima daug laiko, o taip pat reikalauja milžiniškų pastangų. Reikia susitaikyti su tuo, kad minimali projekto trukmė - 9 mėnesiai. Be to, vienam įmonės ar iš kitų įmonių pasamdytam darbuotojui tai turėtų būti paskirta kaip pagrindinis darbas. Tai svarbu, norint garantuoti proceso tęstinumą, o taip pat ir punktualumą (terminų laikymąsi).

Apibendrinant galima teigti, kad etalonų parengimo projekto schemoje reikia atsižvelgti į tokius pagrindinius aspektus: konkretus projekto apibrėžimas, personalo įtraukimas, kompetentinga informacijos paieška, tikslus etalonų parengimo proceso planavimas, nukrypimų analizė, rezultatų ir rezultatų taikymo derinimas tam tikrame veiksmų plane ir kontrolinės sistemos kūrimas jo pagrindu.

2.4.5 Ką galima naudoti kaip etalonų parengimo objektą?

Vienas sudėtingiausių įmonei sprendimų yra apsispręsti, kas būtent turėtų būti pajungta etalonų parengimo procesui, norint padidinti konkurencingumą. Dažnai diagnostinio etalonų parengimo projektas kaip pirmas etapas yra geras sprendimas, siekiant išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias puses iš struktūrinės pozicijos etalonų pagalba, kurie parodo konkrečius

pradinius tobulinimo taškus (žr. 2-5 pav.), pavyzdžiui, procesinis etalonų parengimo projektas.

Klientų reikalavimai Produkcija Paslaugos	Kritiniai sėkmės veiksniai Klientų pasitenkinimas Tiekimo paslaugos Kainos Bešališkumas
Gaminama produkcija Mechanizmai Atsarginės dalys	Pirkimas Komponentai Materialinės tėkmės sistemos
Paslaugos Remontas Finansavimas	Veikla Užsakymų priėmimas Klientų reikalavimų/problemų sprendimas Išteklių valdymas Ataskaitų davimo procedūra

2-5 pav. Etalonų parengimo sričių pavyzdžiai

2.4.6 Išvada

Nors daugelis įmonių savo veiklą atlieka gerai, tik nedaugelis jų pilnai realizuoja savo galimybes. Įmonių, kurioms šiuo metu sekasi gerai, tyrimai rodo, kad jos ir toliau naudoja etalonus, kadangi praėjus vos ketveriems metams, joms gali nebesisekti taip gerai. Taigi etalonų parengimas yra ne tik naudingas, kai kas nors negerai, tačiau ir visu kitu metu: visada yra galimybių tolesniems tobulinimams. Tiesą sakant, etalonų parengimas nėra vien tik priemonė kaip tokia, tačiau ir geriausios patirties dalis. Tai tinka "taikomajam etalonų parengimui" - užtikrinant, kad etalonų parengimo ataskaitos nekaups dulkių lentynose, tačiau iš tiesų bus greitai panaudotos, atliekami būtini pokyčiai ir rinkoje mažės atotrūkis nuo geriausiai toje srityje besiverčiančių įmonių.

2.5 Verslo asociacijų darbo sferos etalonų parengimo srityje

Pagrindinis verslo asociacijų tikslas turėtų būti nuolatinės pastangos supažindinti vietines įmones su moderniomis valdymo technikomis tokiomis kaip etalonų parengimo metodas. Be to, norint paremti įmones ir didinti jų produktyvumą, svarbu siekti susitarimų kooperuotis su pripažintais tarptautinio lygio ekspertais ir naudotis jų gerai įsisavintomis žiniomis, kad įmonė gautų kuo daugiau naudos.

2.6 Europos perspektyvos: informacinės visuomenės iššūkių priėmimas su etalonų parengimu

Informacinėje visuomenėje Europos įmonės susiduria su greitais pokyčiais, susijusiais su globalizacija, naujomis technologijomis ir rinkos keliamais reikalavimais. Be to, jų darbas įtakojamas augančių kokybės reikalavimų iš klientų pusės, besikeičiančių darbuotojų vertybinių orientacijų, o taip pat įstatymų bei nuosavybės teisės perdavimo.

Pasekmė yra intensyvus konkurencinis spaudimas smulkioms ir vidutinėms įmonėms Europos Sąjungoje ir ypač tose šalyse, kur ekonomika išgyvena pereinamąjį laikotarpį.

Informacinės visuomenės modelis iškelia du svarbius iššūkius sėkmingoms Europos įmonėms: pirma, naujovių kiekis turi didėti ir antra, įmonės kultūra turi tapti dinamiškesne. Kas atsakingas už pasisekimą? Gebėjimas transformuoti informaciją į žinias greičiau negu konkurentai - todėl nuolatinis jautrumas naujovėms yra pagrindinis veiksnys. Iš kitos pusės, Europos verslininkams reikia - ypač lyginant su Jungtinėmis Valstijomis - naujo progresyvaus požiūrio į riziką, apdovanojimą ir nesėkmę.

Europos Sąjunga deda dideles pastangas kurdama sąlygas, kuriose ekonominiai subjektai gali turėti naudos iš galimybių, kurias suteikia greiti pokyčiai.

Etalonų parengimas gali vaidinti labai svarbų vaidmenį. Teikiant mechanizmus, padedančius identifikuoti (pasauliniu mastu) geriausią patirtį ir mokytis iš jos, etalonų parengimas gali pagreitinti atsiliepimą į minėtus pokyčius rinkos sąlygose.

Europos lygmenyje naujai įsikūręs Įmonių direktoratas (*Enterprise Directorate General*) parodo savo įsipareigojimus integruotam požiūriui į naujoves ir į įmonę kaip į pagrindą Europos konkurencingumui. Europos komisijos atstovas Įmonių politikai taip pat palaiko etalonų parengimą kaip svarbų instrumentą pasitinkant informacijos amžiaus iššūkius. Todėl pagrindinė veikla - parengti etalonus Europos naujovėms ir verslininkų veiklai. Veiksmų planas susideda iš keturių pagrindinių dalių:

1. Bus nustatomi dabartinis Europos progreso lygis ir nacionalinė politika padedant naujovėms ir remiant verslininkystę.
2. Indikatoriai ir etalonai bus įsteigti ir naudojami naujovėms ir įmonės veiklai įvertinti.
3. Šioje srityje prioritetai bus suteikiami veiksams.
4. Siekiant naujovių, narių taikomų priemonių progresas ir verslo teikiami prioritetai bus valdomi ir pateikiami rezultatai.

Europos Viršūnių Taryba yra įsitikinusi, kad tokia veikla yra esminė, norint suteikti Europos įmonėms paramą ir padėti joms priimti informacinės visuomenės iššūkius.

PRIEDAS A: Svarbios etalonų parengimo nuorodos internete

EUROPOS ETALONŲ PARENGIMO FORUMAS

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

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

Įmonės etalonų parengimo veikla

Įmonės lygmenyje Europos Komisijos tikslai yra skatinti etalonų parengimo populiarumą versle, ypač smulkiose ir vidutinėse įmonėse, kaip kokybišką instrumentą testiniam įmonių veiklos gerinimui ir iš to sekančiam konkurencingumo didinimui, o taip pat palaikyti padidėjusią sinergiją tarp daugelio veiklos rūšių, kurios vystosi Sąjungos pagalba.

Turint galvoje, kad etalonų parengimas įmonės lygmenyje yra daugiau negu pačių įmonių pirminė atsakomybė, komisijos paslaugos palaiko kai kurias veiklos rūšis, tame tarpe "**Etalonų parengimas sėkmei**" veiklą (vadovaujamą Forbairt / Airija). Šios iniciatyvos dėka buvo sukurtas Europos etalonų parengimo tinklas, kurį sudaro apie 200 narių, atstovaujančių vyriausybes, pramonės šakas, mažas ir dideles įmones, akademijas, etalonų parengimo paslaugų tiekėjus bei konsultantus ir kokybės organizacijas iš visų dalyvaujančių šalių. Tai organizacijos, kurios ketina vaidinti aktyvų vaidmenį ir prisidėti prie Europos požiūrio į etalonų parengimą plėtros. Jos sutinka skatinti ir palaikyti etalonų parengimo pagrindą ir modelį Europoje ir laikytis Europos etalonų parengimo kodekso. Veikdamas kaip pusiau neformalus tinklas, Europos etalonų parengimo tinklas suformavo forumą, kurio paskirtis - efektyviai vystyti idėjas, sąvokas, veiksmus ir tolesnę iniciatyvą.

Veikdamas kaip valdančioji grupė, Europos etalonų parengimo forumas skatina procesą, suteikdamas galimybes užsiimti tokia veikla bendruomenėse ir priemonės vystyti sinergijas tarp jų. Pastaruoju metu, turėdamas tikslą puoselėti lygybės siekimo ir santykių atnaujinimo tarp įvairių etalonų rengimo veiklų Europoje, Europos etalonų parengimo forumas praplėtė savo veiklą, priimdamas atstovus iš skirtingų etalonų rengimo lygių, skirtingų sąlygų, šakų bei įmonių. Europos etalonų parengimo forumas teikia paramą ir informacinę medžiagą - kompaktinis diskas ir knyga ("*Benchmarking FACTS (Facilitated Assessment & Comparison Tools) - A European Perspective*"). Jie pateikia aiškinimus, reikalingą informaciją, sėkmingo etalonų parengimo taikymo pavyzdžius, bibliotekas ir duomenų bazines, o taip pat galimybę naudotis etalonų parengimo priemonėmis.

Europos įmonių etalonų parengimo forumas

Darbo grupė, neformaliai sudaryta projekto vystymosi palaikymui, siekia informinti Europos įmonių etalonų parengimo forumą, kad galėtų tęsti darbą, tokiu būdu suteikdama galimybę tolesniam vystymuisi, ir palaiko šią iniciatyvą, tikėdamasi sėkmingų rezultatų.

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

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

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

GLOBALUS ETALONŲ PARENGIMO TINKLAS

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

Globalus etalonų parengimo tinklas yra 24 pirmaujančių Etalonų parengimo centrų pasaulyje aljansas, kurio tikslas yra teikti informaciją apie geriausią patirtį.

Spausdinamas leidinys "Etalonų parengimo apžvalga" reguliariai pasako apie pirmaujančias įmones ir skatins dalintis geriausia patirtimi.

Leidinio TURINYS: iš kitų patirties gaunama nauda - toks leidinys apžvelgia pagrindinius bruožus ir sekcijas, straipsniai ekspertų parašyti tam, kad padėtų verslininkams pagerinti savo įmonių veiklą. Leidinyje taip pat nagrinėjamos tokios temos:

- Etalonų parengimo pagal geriausią patirtį atvejų nagrinėjimas
- Etalonų parengimo ir geriausios patirties apdovanojimų laimėtojai
- Tarptautinės naujienos
- "Etalonų parengimo asociacijos" pranešimai
- Globalaus etalonų parengimo tinklo veikla ir dėmesio centras
- Naujos prekės ir paslaugos
- Renginių apžvalga
- Interviu bei komentarai

NAUDA VERSLUI: mokantis iš kitų patirties galima pateikti ir palyginti savo įmonėje atliktus patobulinimus. Jūs pastebėsite, kad unikalios analizės pagalba "Etalonų parengimo apžvalga" analizuos, interpretuos ir identifikuos geriausios patirties įgyvendinimą. Taip pat, patarimų ir atvejų analizės pagalba, ji pademonstruos, kaip tokią naudą perkelti į savo verslą.

Numeris po numerio jūs pamatysite, kaip viso pasaulio organizacijos sėkmingai naudoja etalonų parengimą savo veiklos gerinimui. Jus taip pat įkvėps palaikyti savo pastangas šiame procese ar galų gale pradėti jį taikyti.

Kontaktai: generalinis globalaus etalonų parengimo tinklo sekretorius:

Tom Brock (e-paštas: teb@staturb.demon.co.uk)

PRIEDAS B: Literatūros sąrašas:

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 Naujos technologijos įmonės plėtrai

3.1 Įvadas

Mes gyvename globalioje ekonomikoje ir susiduriame su nuolat augančiu spaudimu smulkioms ir vidutinėms įmonėms - nuolat valdyti ir gerinti konkurencingumą tarptautinės komercinės arenos kontekste. Nors yra žinių, kurias galima gauti universitetuose, tyrimų institutuose, plėtros agentūrose ir konsultavimo firmose, smulkioms ir vidutinėms įmonėms dažnai būna sudėtinga gauti pagrindines žinias ir pradėti jomis naudotis, savo veikloje remiantis labiau struktūruotu ir suplanuotu vystymosi požiūriu.

Tikslas yra smulkioms ir vidutinėms įmonėms, susiduriančioms su stipria konkurencija savo šalyje ir užsienyje, užtikrinti ilgalaikį pelną, gerinti jų konkurencingumą, strategiškai ir struktūrizuotai naudojant naujas technologijas. Šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje įmonė turi nuolat progresuoti. Kitu atveju neišvengiamas nuosmukis.

Strateginis mąstymas yra labai svarbus investuojant į naujas technologijas platesne ekonomine prasme. Tiesą sakant, investicijos į technologijas turi visada būti komerciškai pagrįstos.

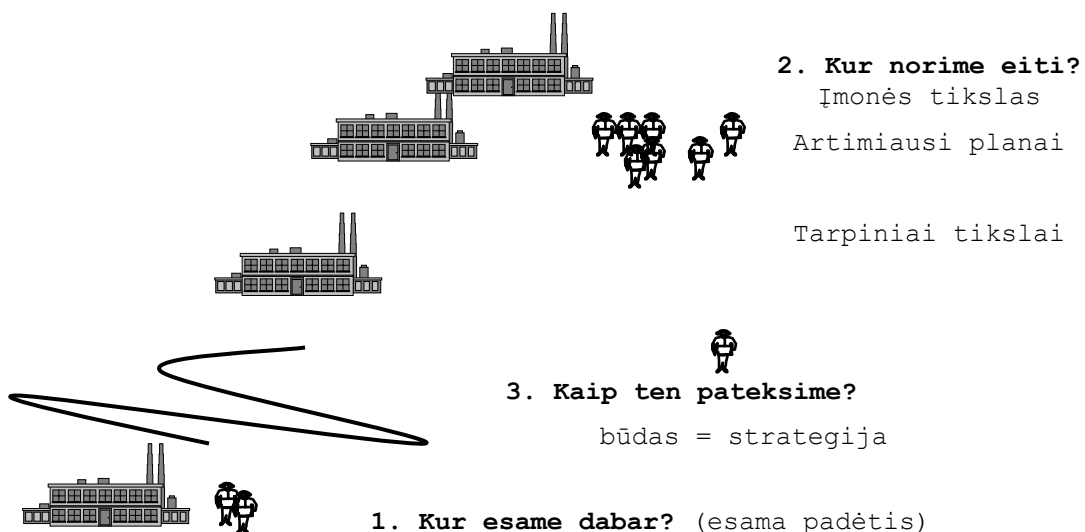
3.2 Strategijos ir strateginio valdymo sąvoka

Šiuo metu nėra vienprasmisko, bendrai priimto verslo strategijos apibrėžimo. Todėl svarbu apibrėžti, kas šiuo atveju turima galvoje, kai kalbama apie strategiją. Čia remiamasi tokiu apibrėžimu:

“Strategija yra bendras planas, koku būdu įmonė panaudos savo kompetenciją ir resursus, norėdama pasiekti savo galutinius tikslus”.

Strategija nurodo, kaip įmonė panaudos savo kompetenciją ir resursus tam, kad atitiktų rinkos reikalavimus ir uždirbtų pinigų. Todėl svarbu apibrėžti, kuo įmonė gali užsiimti, kuo negali, o taip pat savo personalo galimybes, ir tai uždeda apribojimus įmonės plėtros galimybėms. Įmonės kompetencija ir resursai turi būti įvertinti lyginant su reikalavimais, kuriuos kelia rinka ir konkurentų kompetencija bei resursai.

Strategijoje taip pat numatomas pozicijos nustatymas rinkoje bei tarp konkurentų, įvertinant įmonės privalumus. Svarbu geriau už konkurentai patenkinti klientų poreikius ir/arba sudaryti efektyvesnės įmonės įvaizdį.



3-1 pav. Strateginis valdymas

Pagrindinis verslo tikslas yra didinti kompanijos vertę jos savininkams. Daugeliu atvejų tai gali būti išreikšta įplaukomis iš investuoto kapitalo. Pastarosios savo ruožtu yra įmonės uždirbtų pajamų ir investuoto kapitalo funkcija. Taigi įplaukų iš investuoto kapitalo dydžiui poveikį turi tiek uždarbis, tiek kapitalo panaudojimas.

Strategijoje reikia išskirti tam tikrus tarpinius tikslus, kaip įmonė sieks savo pagrindinio tikslo. Natūraliai šie tarpiniai tikslai yra labiau operaciniai ir daugiau susiję su įmonės funkcijomis. Vienas tarpinių tikslų, pavyzdžiui, galėtų būti tapimas rinkos lyderiu. Tai nėra tikslas pats savaime, tačiau jis greičiausiai duotų įmonei tokią poziciją, kuri pakeltų įmonės vertę santykiuose su konkurentais, o tuo pačiu ir didesnes įplaukas iš investuoto kapitalo, negu paprastai. "Nedaryk tik tiek gerai, kiek sugebi! Daryk tiesiog geriau nei kiti!"

Kitais tariant, tarpiniai tikslai yra priemonės galutiniam tikslams siekti.

Strategija yra bendras planas, nustatantis bendrą įmonės veiklos kryptį. Tai taip pat bandymas pastatyti įmonę į tam tikrą poziciją ir apibrėžti, kaip įmonė laikysis bendros krypties pradėdamas nuo esamos padėties.

Dažnai bus kelios galimos bendros kryptys ir todėl keli būdai siekti savo tikslo. Tai reiškia, kad strategija yra sąmoningas pasirinkimas. Kitais tariant, strategija nėra tik tai, kas ateina pats savaime, bet kažkas, dėl ko reikia aktyviai priimti sprendimus. Tai priklauso nuo būdo, kaip įmonės vadovai suvokia ir apibrėžia savo veiklą ir savo aplinką. Planas yra pagalbinė schema visiems sprendimams, kuriuos būtina priimti dėl įmonės prigimties, krypties ir vystymosi tempo.

Apskritai strategija perspektyvoje turi atitikti įmonės turimą viziją. Tad įmonės reguliariai koreguoja strategiją, esant poreikiui. (žr. **3-1 pav.**)

Strateginis valdymas apima pasiruošimą taikyti sukurtą strategiją. Todėl pati užduotis tampa procesu. Ruošiant strategiją, svarbu turėti gerą analizės metodologiją ir prarasti diskusijas valdymo grupėse. Jeigu tai strategijos užuomazgos, svarbu taip sutvarkyti procesą, kad jis sukurtų išipareigojimus organizacijoje ir motyvuotų jų laikytis. Strategija turi detaliai numatyti kiekvienam funkciniam įmonės vienetui skiriamų priemonių kiekį ir biudžeto dydį. Turi būti nustatyti keliai, kuriais reikia eiti laikantis numatyto plano, tad įmonė tokiu būdu bet kada gali pasitikrinti ar eina teisinga linkme. Nukrypimai nuo plano turi būti analizuojami ir strategija modifikuojama, jeigu radikaliai keičiasi pagrindinės prielaidos, kuriomis rėmėsi planas.

3.3 Strategijos vykdymas

Kiekviena įmonė privalo turėti klientų. Konkurencinėje situacijoje ji turi siūlyti prekes ir paslaugas, kurios yra patrauklesnės nei tos pačios konkurentų prekės ir paslaugos, ir tuo pačiu metu turi tai daryti efektyviau negu konkurentai, kad pasiektų įmonės tikslą uždirbti pinigų.

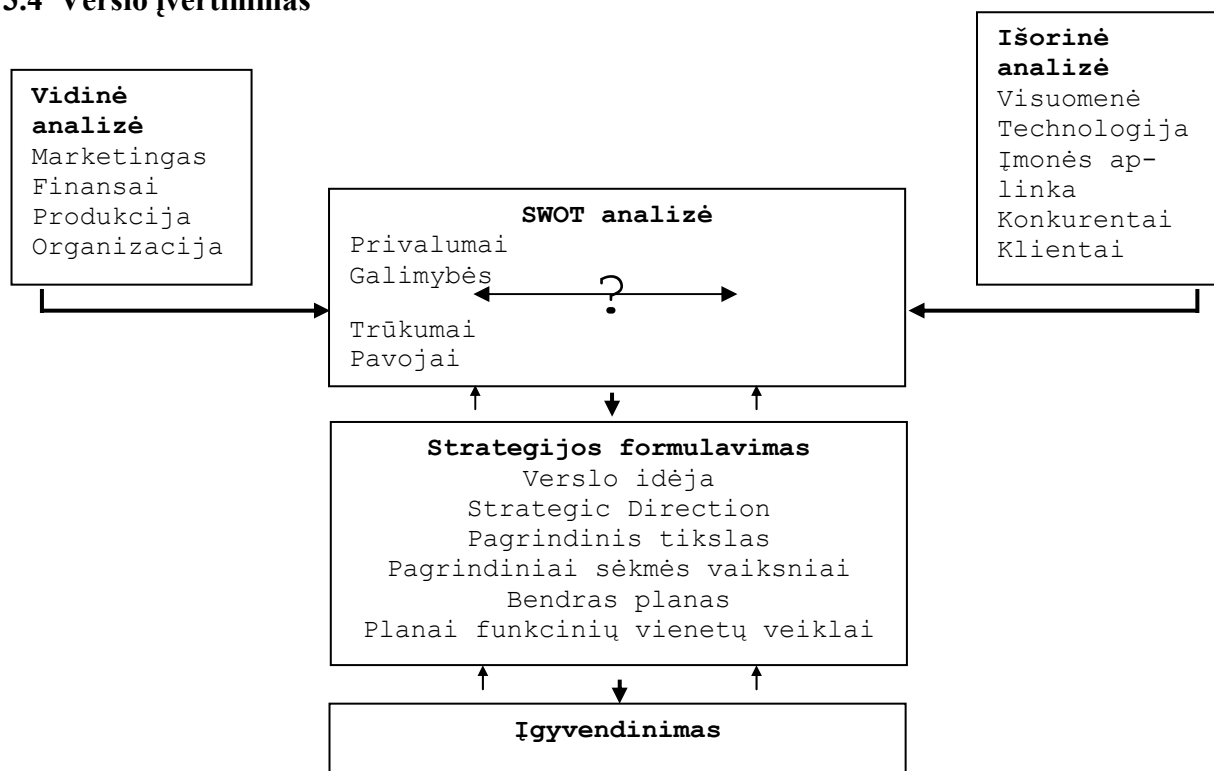
Problema yra tokia, kad tiek rinka, tiek konkurentai nuolat keičiasi, ir todėl įmonė turi nuolat galvoti apie ateitį.

Sudarant strategiją svarbu, kad įmonė turėtų teritorijos, kurioje ji konkuruoja, žemėlapi. Tai reiškia, kad žinotų savo ir konkurentų pozicijas rinkoje. Be to, įmonė turi realizuoti varančiąsias vystymosi jėgas konkurencijos situacijoje ir pozicijose, kurias konkurentai numato turėti rinkoje po kelerių metų. Tokia įmonės aplinkos analizė atskleidžia galimybes ir pavojus.

Kitas svarbus dalykas yra tai, kad įmonė turi žinoti savo privalumus ir trūkumus. Strategijos kontekste reikšmingi ryšiai su aplinka - jie įdomūs ir svarbūs. Privalumų ir trūkumų analizė, lyginant su galimybėmis ir pavojais, labai svarbi įmonės strategijos kūrimui. Tokia analizė dažnai vadinama SWOT analize (privalumai, trūkumai, galimybės, pavojai). Tokia analizė gali padėti atsakyti į klausimą, kaip įmonė gali pasinaudoti savo privalumais bei išnaudoti galimybes ir kaip sąmoningai pašalinti trūkumas bei sumažinti aplinkos keliamus pavojus.

Kuriant strategiją dažnai atsiranda tolesnės analizės poreikis. Todėl svarbu pradėti strategijos formulavimo darbą gana anksti ir lygiagrečiai rinkti duomenis bei analizuoti. Gauti rezultatai leidžia sudaryti modelį, padedantį sukurti verslo strategiją.

3.4 Verslo įvertinimas



3-2 pav. Strategijos modelis

3.4.1 Išorinių veiksnių įvertinimas

(žr. 3-2 pav.)

Visuomenė

Visuomenės formuojama išorinė aplinka, kurioje įmonė atlieka savo veiklą, uždeda aiškius apribojimus ir turi lemiamą įtaką įmonės veiklai. Šie išoriniai veiksniai gali būti suskirstyti į politinius, ekonominius ir socialinius.

Technologija

Norint panaudoti tinkamas technologijas tinkamu metu, įmonei svarbu suprasti technologines tendencijas. Kūrybiškas technologijų naudojimas gali sąlygoti naują ar iš esmės modifikuotą produkciją, naujus gamybos procesus ir geresnį valdymą bei kontrolę.

Įmonei svarbu technologinės raidos apžvalga, kad galėtų suprasti, kas gali vykti per ateinančius kelerius metus, kad žinotų, kaip technologija gali būti pritaikyta ir kokį poveikį ji padarys ar gali padaryti rinkai, kurioje įmonė konkuruoja.

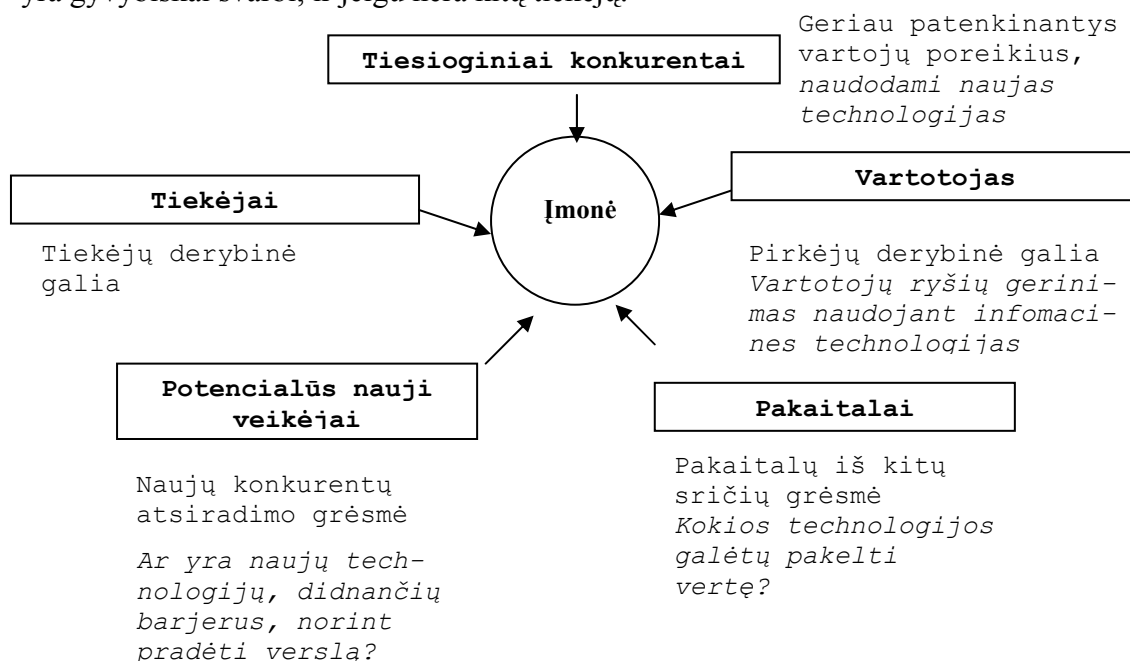
Įmonių aplinka

Konkurencija rinkoje - tiek jos tipas, tiek ir intensyvumas - priklauso nuo penkių pagrindinių jėgų, kurios pavaizduotos paveikslėlyje (žr. 3-3 pav.).

Norint pradėti "kovą" su šiomis jėgomis, svarbu žinoti, kurios yra vyraujančios toje pramonės šakoje, kurioje įmonė konkuruoja. Taip pat svarbu numatyti, kaip šios jėgos paveiks įmonę per ateinančius kelerius metus. Turėdama tokį supratimą, įmonė gali geriau prisitaikyti, o taip pat išnaudoti galimybes, kurias siūlo konkurencija.

Pavyzdžiui, įmonė yra labai priklausoma nuo vartotojų, jeigu jų yra nedaug arba jeigu individualūs užsakymai yra dideli. Tuomet vieno kliento ar vieno didelio užsakymo praradimas turi dideles neigiamas pasekmes įmonei. Tai tinka daugeliui smulkių ir vidutinių įmonių.

Atitinkamai tiekėjų derybinė galia yra didelė, jeigu jie tiekia tą produkcijos dalį, kuri įmonei yra gyvybiškai svarbi, ir jeigu nėra kitų tiekėjų.



3-3 pav. Penkios konkurencijos jėgos

Analizuojant verslą turėtų būti atsižvelgta į tokius pagrindinius klausimus:

1. Kokia yra įmonės rinka? Ar ji gali būti geografiškai (regionai, šalys, žemynai ir t.t.), demografiškai (gyventojų grupės, amžiaus grupės ir t.t.), verslo terminais (ta tikro dydžio įmonės, tam tikros pramonės sritys ir t.t.) ar kaip nors kitaip padalinta?

2. Kokios rūšies konkurencija tarp esančių konkurentų yra versle šiandien ir kokios tendencijos numatomos ateičiai?
3. Kokia yra derybinė tiekėjų ir klientų pozicija ir kokios tendencijos ateityje?
4. Ar yra kokių nors grėsmių, kad nauji pavojingi konkurentai ateis į rinką - t.y. kokios yra verslo pradėjimo kliūtis toje srityje?
5. Kokia produkcija, besiskirianti nuo įmonės produkcijos, galėtų patenkinti tuos pačius klientų poreikius?
6. Kokios politinės, socioekonominės, socialinės ir technologinės tendencijos yra svarbiausios, kad būtų galima konkuruoti toje pramonės šakoje ir kaip įmonė ketina veikti/gintis nuo jų?

Konkurentai

Strategijos kontekste mes analizuojame konkurentus dėl trijų priežasčių:

1. Išsiaiškinti, kokie jų planai
2. Kokias technologijas (naujas medžiagas, jų apdorojimą, informacines technologijas, ...) jie naudoja?
3. Išsiaiškinti, kaip jie reaguoja į mūsų priemones ir kokias pasekmes tai gali turėti mums.

Žinoma, mes negalime gauti šios informacijos tiesiogiai. Vietoj to, mums reikia interpretuoti gautus duomenis ir surinktą informaciją. Daugeliu aspektų metodologija gali priminti detektyvo darbą. Nereikšmingų užuominų pagrindu detektyvas gali eliminuoti įtariamuosius tol, kol lieka vienintelis. Mes nežinome teisybės, bet galime daryti išvadas apie tai, kas tikėtina.

Sistemiškai analizuodami konkurentus, galime toli nueiti nenaudojant šnipinėjimo. Paprasčiausiai renkant informaciją, kurią galima rasti metinėse ataskaitose, interviu, straipsniuose ir pan., galima susidaryti aiškų vaizdą to, ką norime išsiaiškinti. Dažnai sistemingas sutvarkymas to, ką įmonė jau žino pati yra būtent tai, ko mums reikia.

Kai analizuojame skaičiavimus ar numatomus konkurentų skaičiavimus, gali būti naudinga įvertinti tokių skaičiavimų tikimybę, riziką ir laiką.

Siekiant sudaryti strategiją, dažnai susiduriama su keliais alternatyviais planais konkurencijos požiūriu. Sistemingi peržiūrint skirtingus skaičiavimus, su kuriais konkurentai tikriausiai bandys kurti savo planus, dažnai atrasima, kad tokios strategijos yra geriausios. Jeigu varžovai nereaguoja į mūsų matavimus ir kartu mes sugebame užimti didelę rinkos dalį, kad išlaikytume pelningumą mes turime naudotis sėkminga strategija.

Klientai

Pradinis bet kurios verslo veiklos taškas yra klientų, kurie perka įmonės prekes ir paslaugas, egzistavimas. Todėl kuriant strategiją labai svarbu suprasti klientų problemas ir poreikius tiek dabar, tiek ateityje. Ne techninė produkcijos kokybė nulemia, ar klientai ją pirks, tačiau būdas, kaip klientai suvokia tą kokybę. Iš esmės, tam kad būtų galima suprasti pirkėjo elgesį, turime suprasti jo psichologiją.

Pirmas reikalavimas įmonei yra žinoti, kas yra šiuolaikiniai klientai ir kas yra potencialūs klientai. Kai įmonė turi sistemiską aprašą savo esamų ir potencialių klientų, būtų naudinga užduoti tokį klausimą:

"Kodėl mes turime tokius klientus, kokius turime?"

Kitas klausimas susijęs su pirkimo kriterijais - kokią svarbą klientai suteikia pirkimo situacijai ir kokia svarbą jai suteiks ateityje. Klientai, žinoma, skirsis savo kriterijais, tačiau labai dažnai galima išskirti aiškias tendencijas.

Pavyzdžiui, daugelis žmonių turi aiškia tendenciją skirti didelę reikšmę kelionei sugaištam laikui ir transporto priemonių pasirinkimui, vykstant į darbą ir namo. Transporto kainos šiandien toli gražu nėra svarbiausias dalykas klientams. Taigi jeigu viešojo transporto įmonė nori konkuruoti su nuosavomis mašinomis, ji pirmiausia turėtų daug dėmesio skirti laikui, kadangi daugelio žmonių supratimu automobiliai geriau atitinka šį kriterijų. Jeigu viešojo transporto įmonės sugebėtų sumažinti kelionei sugaištą laiką, tai lemtų kur kas geresnius rezultatus, nei kainų sumažinimas.

Segmentacija tapo pagrindine sąvoka šiuolaikiniame marketinge. Įmonė turi rasti nišą, kurioje galėtų pasinaudoti savo privalumais ir sėkmingai konkuruoti.

Svarbu, kaip klientai suvokia vieną įmonę (jos tiekiamas prekes ir paslaugas) lyginant su konkurentais. Pirmiausia rinka turi žinoti apie įmonės produkciją, o produkcija turi būti prieinama ten, kur rinka nori pirkti. Šiais laikais perpildytose rinkose tai gali būti pati savaime didelė problema. Tačiau būti žinomam ir prieinamam neužtenka. Klientai turi teikti pirmenybę įmonės prekėms ir paslaugoms. Sprendimo priėmimo procesui klientas turi turėti argumentų - ir jeigu reikia dokumentų - kad įmonės produkcija yra geresnė negu konkurentų, kurie yra svarbūs toje srityje. Svarbu žinoti, kaip rinka vertina įmonės produkciją lyginant su konkurentų produkcija - pagal klientam reikšmingiausias pirkimo kriterijus.

Situacijose kur ilgalaikiai klientų ryšiai jau nusistovėję, svarbu išlaikyti šią klientūrą. Lengviau parduoti prekę egzistuojantiems klientams, negu naujiems, nes patenkinti klientai yra geriausia įmonės reklama. Prioritetą turinčių klientų problemų sąrašas suteikia įmonei naudingos informacijos kuriant darbo strategiją.

3.4.2 Vidinių įmonės veiksmų įvertinimas

(žr. 3-2 pav.)

Marketingas

Svarbus įmonės marketingo analizės pradinis taškas yra gauti tikrą paveikslą, kiek pelninga yra produkcija ir kokios yra klientų grupės. Svarbu pabrėžti pelningumą, o ne tik apyvartą. Pelningumu čia vadinamas prekių ar pirkėjų grupių įnašas, kai atskiri mokesčiai (investicijos) kiek įmanoma tiksliau paskirstyti produkcijai. Išskyla toks svarbus klausimas:

"Kaip įmonė uždirba savo pinigus (iš kokių klientų, prekių, pardavimo)?"

Įmonės gauti rezultatai tiesiogiai priklauso nuo to, kiek efektyvus yra tos įmonės marketingas. Svarbūs klausimai yra į kokias grupes įmonė orientuota, įmonės produkcijos prieinamumas šioms grupėms, kiek ji kompetentinga palyginus su konkurentais ir ar įmonė laikosi teisingos kainų politikos.

Pardavimo efektyvumas bei rezultatai ir marketingas savo ruožtu susiję su įmonės savo funkcinės srities valdymo sistemomis. Todėl gali būti naudinga patikrinti, ar įprasta atsiskaitymo ir kontrolės sistema padeda siekti įmonės tikslų ir ar ji teikia tinkamą atgalinį ryšį operacinės informacijos forma.

Be esamo pelningumo ir efektyvumo analizės, įmonė turi įvertinti savo ateities efektyvumą ir pelningumą produkcijos ir rinkos, kurioje atlieka savo veiklą, požiūriu. Todėl įmonės turi nuolat skirti dėmesio produkcijos ir rinkos plėtrai.

Finansai

Strateginiame darbe finansiniai aspektai svarbūs keliais atžvilgiais. Svarbiausi yra tokie: finansinės galimybės, pelningumas ir kontrolės sistemos.

Svarbu žinoti, kiek finansų įmonė turi investuoti į naujas sritis. Tai galima pastebėti pirmame balanso blanko pavyzdyje, kuris parodo, kiek nuosavo kapitalo įmonė turi lyginant su savo išsiskolinimais. Kitas kriterijus yra likvidūs aktyvai - pirmiausia pinigai banke. Jeigu turite pinigų banke, galite greitai veikti, jeigu pasirodo kas nors įdomaus; ir turite pagrindą, padedantį išsilaikyti santykinio pablogėjimo periodu. Gebėjimas finansuoti naujus projektus iš dalies priklauso nuo įmonės finansinės situacijos, tačiau taip pat ir nuo pačios įmonės. Labai svarbus yra sugebėjimas rinkti lėšas.

Pelningumas yra kita svarbi tema, kalbant apie strategiją. Sričių, kuriose įmonės veikla sėkminga ir kuriose sekasi ne taip gerai, apžvalga yra pradinis taškas bet kuriai strateginei diskusijai. Tokie skaičiai turi būti atidžiai išnagrinėti ir reikėtų pabandyti įvertinti tolesnės plėtros sritis. Svarbu išsiaiškinti kodėl pelningumas yra toks, koks yra. Ar įmonė turi problemų su produktyvumu, ar paaiškinimas glūdi neadekvačioje apyvartoje ir netinkamose kainose?

Įmonės uždarbui, kainų, pajamų ir atsargų kontrolė ir valdymas suteikia svarbias indikacijas apie įmonės kompetenciją šiose funkcijose. Svarbūs klausimai būtų: kokie yra valdymo kontrolės parametrai, ir ar priimdami sprendimus įmonės vadovai gauna tinkamą informaciją tinkamu laiku.

Produkcija

Vienas svarbiausių indikatorių įmonės konkurencingumui yra produktyvumo vystymas. Visų pirma svarbu palyginti įmonės produktyvumą su konkurentų produktyvumu. Antra, svarbu tyrinėti produktyvumo raidą bėgant laikui ir analizuoti esamo lygio priežastis.

Lankstumas arba sugebėjimas pritaikyti savo tiekiamą produkciją kai kuriose rinkose gali būti svarbus konkurencingumo parametras.

Naujos technologijos gali pakelti įmonės konkurencingumą, sumažindamos išlaidas. Tačiau įmonei iškyla problema, kad naujos technologijos kainuoja, o produkcijos gamyba gali būti per maža, kad būtų galima sėkmingai panaudoti naujas technologijas. Į analitinį darbą visuomet įtraukiama technologinio lygio analizė, lyginant su konkurentais ir atsižvelgiant į esamas galimybes.

Efektyvi produkcija tiesiogiai priklauso nuo kontrolės sistemos ir geros poreikių prognozės. Klaidinga prognozė reiškia perpildymą, jeigu prognozuojama per didelė paklausa, arba papildomus rūpesčius, jeigu per maža, nes reikia papildomo laiko atlikti užsakymą, be to, klientai gali būti nepatenkinti.

Organizacinė struktūra

Personalo motyvacija ir požiūris į savo darbą tikriausia vienas iš pagrindinių įmonės sėkmės veiksnių. Motyvuoti darbuotojai dirba daugiau ir geriau. Motyvuoti, gero elgesio darbuotojai taip pat yra svarbi įvaizdžio dalis, o tai gali turėti įtakos įmonės populiarumui ir apyvartai.

Veiksniai, įtakoiantys darbuotojų motyvaciją, gali būti aplinkos veiksniai. Tai, kiek darbuotojai patenkinti ar nepatenkinti aplinkos veiksniais, turi įtakos įmonės gerovei. Tokių veiksnių pavyzdžiais gali būti premijos, santykiai su viršininkais, darbo saugumas, atlyginimo sistema, pasitikėjimas įmone ir jos produkcija.

Įmonei ne tik reikia motyvuotų darbuotojų, tačiau ir kompetentingų žmonių. Kompetencijos lygį gali parodyti atlyginimo dydis. Žemos kompetencijos indikatorius būtų dažna darbuotojų kaita. Jeigu darbuotojas nebedirba įmonėje, įmonės žinios ir jos darbas išnešamos ir dažnai reikia daug laiko, kad būtų galima atgauti tai, kas prarasta.

3.5 Naujų technologijų diegimo procesas **Tikslų formulavimas**

"Ko įmonė tikisi po penkerių metų?"

Pagrindinis tikslas versle yra jau minėtas ilgalaikės kompanijos vertės jos savininkams didėjimas. Daugeliu atvejų jis gali būti išreikštas įplaukų iš investuoto kapitalo forma. Tačiau savininkai gali turėti ir ne finansinių įmonės tikslų. Verslininkas, pavyzdžiui, gali būti labiau suinteresuotas verslo kūrimu ir savo ambicijų patenkinimu negu noru uždirbti pinigų. Iš kitos pusės, įmonė turi gauti pelną, nes kitaip ji negali egzistuoti. Todėl čia daugiau dėmesio skiriama verslo ekonomikai. Kalbant apie strategijos kūrimą ir technologijos diegimą, turėtų būti atsižvelgta į tokius pagrindinius tikslus:

Pelningumas, produktyvumas, pozicija konkurencijoje, bendra kultūra, technologinė veikla. Dažnai galima pastebėti, kad numatomi tikslai yra tikrai puikūs, jeigu būtų pasiekti, tačiau organizacija nieko nedaro tam, kad jie iš tiesų būtų pasiekti. Žinoma, sudėtinga išsikelti gerus tikslus. Vertėtų atsižvelgti į tokius kriterijus:

- Ar tikslai bus priimti?
- Ar jie išmatuojami?
- Ar jie motyvuoja personalą?
- Ar mes turima tinkamas technologijas?

Tikslai turėtų būti ambicingi (tačiau pasiekiami), specifiški ir tinkami. Norint patenkinti kiekvieną iš nurodytų kriterijų, pagrindiniai tikslai turi būti suskirstyti į tarpinius tikslus ir sudaryti nuoseklią tikslų hierarchiją.

Pirkimo kriterijai ir produkcijos-rinkos kombinacijos

Apibrėžus tikslą, produkcija turi būti aprašoma taip pat kaip ir paslaugų, rinkos ir technologijos sritys, kuriose įmonė atlieka savo veiklą. Išskirkite pirkimo kriterijus, kuriuos jūsų produkcija/paslaugos kelia jūsų klientams (žr. 4 pav.).

- Pirkimo kaina
- Reputacija, įvaizdis
- Specialus prisitaikymas prie kliento poreikių (gaminimas pagal užsakymus)
- Pristatymo laikas, patikimumas ir punktualumas
- Glaudūs ryšiai su tiekėjais
- Įrengimo paprastumas
- Kokybės įvaizdis
- Patogumas
- Suderinamumas
- Meistriškumas
- Specialios paslaugos po pardavimo
- Standartizavimas/suderinamumas
- Tiekėjo kompetencija
- Specialus dizainas
- Žemos operacijų/palaikymo kainos
- Techninis įvaizdis
- Ilgalaikė produkcija
- Veiklos patikimumas

3-4 pav. Pirkimo kriterijų pavyzdžiai

Kitas žingsnis yra sukurti produkcijos-rinkos kombinacijas (5 pav.). Turi būti žinoma, kas ir kodėl perka kokį produktą. Būtina apsibrėžti produkcijos-rinkos kombinacijas klientų pirkimo kriterijų pagalba. 20 metų amžiaus viengungio poreikiai gali visiškai skirtis nuo 50 metų amžiaus šeimą turinčio asmens - jis turės kitokius pirkimo kriterijus tam pačiam produktui (kai kurie žmonės mėgsta karštą, kai kurie - šaltą kavą).

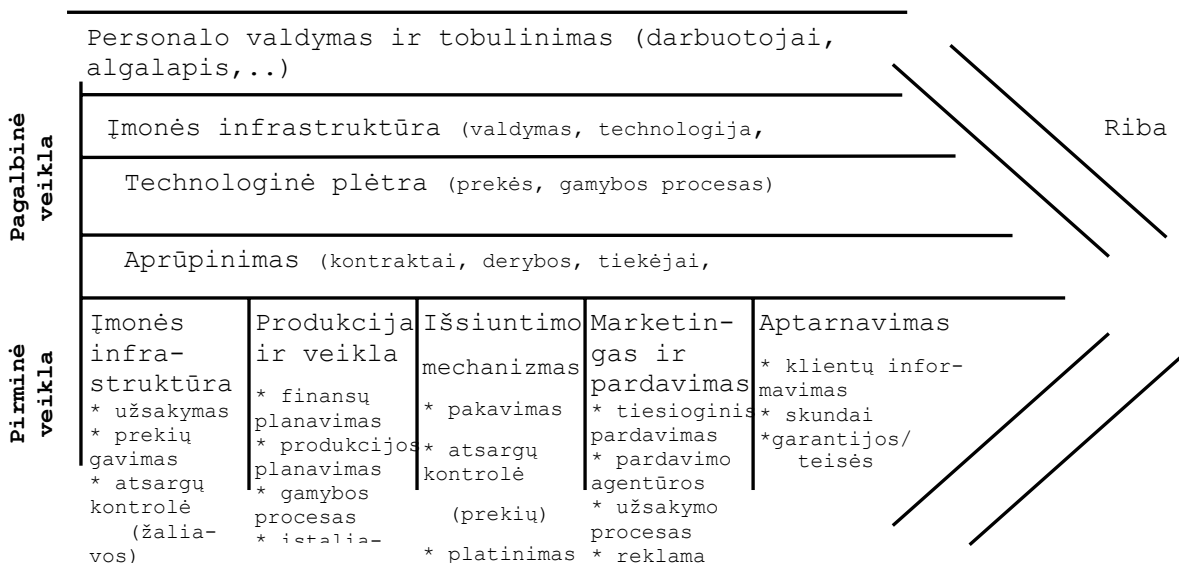
1 produktas			2 produktas			
Rinka 1	P-R-K-Nr.:	šiandien	po 3 m.	P-R-K-Nr.:	šiandien	po 3 m.
	Apyvarta(€/J)			Apyvarta(€/J)		
	Išlaidų padengimas(€/J)			Išlaidų padengimas(€/J)		
	CC(% apyvarta)			CC(% apyvarta)		
	Svarbūs pirkimo kriterijai: 1:			Svarbūs pirkimo kriterijai: 1:		
2:			2:			
3:			3: 34.....			

3-5 pav. Produkcijos-rinkos kombinacijų kūrimas

Po tokio apibrėžimo produkcijos-rinkos kombinacijos turi būti lyginamos su atitinkamomis konkurentų produkcijos-rinkos kombinacijomis (žr. **3-6 pav.**). Panašią procedūrą reikia atlikti visoms 5 konkurencijos jėgoms (žr. **3-3 pav.**).

Produkcijos-Rinkos-Kombinacija:.....						Pirmumas:.....
Pirkimo kriterijai	Kliento pirmumas	Mūsų kompanija	Konkurentas Nr.1	Konkurentas Nr.2	Konkurentas Nr.3	Vidurkių palyginimas
		+ 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 -
+ geras/geresnis 0 vidutinis/lygus - blogas/blogesnis					Iš viso	+ 0 -

3-6 pav. Produkcijos-rinkos kombinacijos palyginimas



3-7 pav. Klasifikacinė vertės grandinė

Vertės grandinė parodo įmonės pirminę veiklą ir pagalbines veiklas kaip grandinę, jungiančią tiekėją su klientu (žr. **3-7 pav.**).

Skiriama veikla, kuri yra tiesioginio produkcijos gamybos proceso dalis (pirminė veikla), ir veikla, kuri paremia pirminę veiklą (pagalbinė veikla). Paveikslėlyje pagalbinė veikla vaizduojama horizontaliai, o pirminė - vertikalčiai. Kiekviena pirminės veiklos dalis didesniu ar mažesniu laipsniu remiasi pagalbine veikla.

Tiek pirminė, tiek pagalbinė veikla, gali būti dalinamos į sudedamąsias dalis (kurios taip pat pateikiamos paveikslėlyje). Tokiu būdu gaunama hierarchinė veiklos klasifikacija įmonės vertės grandinėje. Tačiau reikėtų labai atsargiai naudotis tokia klasifikacija, kadangi labai smulkus veiklos skirstymas gali tapti nebetinkamas tolesniam analitiniam darbui. Remiantis tipiška strategija, technologijos diegimo ir planavimo proceso užtenka, norint apibūdinti pirminės ir pagalbinės veiklos sudedamųjų dalių požymius.

"Standartizuotoje" vertės grandinėje dažnai naudojami specifiniai terminai (atvežimo mechanizmas, operacijos (gamyba), išsiuntimo mechanizmas ir t.t.). Vis dėlto, svarbu apsibrėžti pačios įmonės nustatytą terminologiją prieš imantis rimtos analizės. Tai padeda individualiems dalyviams susieti vertės grandines susieti su kasdienine realybe ir greitai pamatyti, kad tai naudingas instrumentas, apibūdinant darbą - ir kaip jis atliekamas šiandien ir kaip galbūt jį būtų galima ar reikėtų atlikti.

Tikslų, pirkimo kriterijų ir vertės grandinių susiejimas

Analizė parodo konkurencijos jėgas versle ir įmonės pasirinktą strategiją (kainų mažinimas ar į platesnę rinką orientuota diferenciacija). Išskyla poreikis analizuoti individualius įmonės komponentus ir nustatyti, kur galima daugiausiai laimėti, siekiant, kad klientas suvoktų įmonės prekių ir paslaugų vertę.

Naudojant vertės grandinę, veikla gali būti palaipsniui įvertinama, atsižvelgiant į esamą konkurenciją ir strateginius apmąstymus, o taip pat gali būti nustatytos sritys, į kurias bus pirmiausia dedamos pastangos ir/arba technologinės investicijos. Lyginant vertės grandines su išsikeltais tikslais ir pirkimo kriterijais, galima sudaryti matricą (žr. 3-8 pav.).

Svarbiausia veiklos analizės funkcija yra ne išanalizuoti ar aprašyti įmonės veiklą kaip tokią, bet leisti panaudoti aprašymą tam, kad įmonė atrastų problemas ir pasirinkimus, kurie padėtų suformuoti pagrindą, padedantį išsikelti tikslus, sukurti strategijas ir veiklos planus. Todėl pasirinkimų sąrašas yra pagrindinė technika, leidžianti paimti esmę iš veiklos analizės.

		Vertės grandinė																							
		Atvežimo mecha- nizmas		Operacijos (gamyba)			Siuntimo mecha- nizmas		Pardavima s/ Marketing as		Kitos pardavimo paslaugos		Infra- struktūra		Personalo adminis- travimas		Technologij ų raida		Pirkimas						
Tikslai	1 tikslas	X			X			X	X		X	X			X		X		X	X	X		X		
	2 tikslas		X	X		X				X			X			X				X					X
	3 tikslas		X		X	X	X			X		X		X		X		X		X		X		X	
	..																								
Pirkimo kriterijai	1 kriterijus			X		X			X	X		X			X					X	X				
	2 kriterijus			X	X			X		X	X		X		X		X		X		X	X		X	
	3 kriterijus	X	X			X	X					X		X		X	X	X		X				X	X

Šiuo atveju pradinis taškas yra įmonės bendra verslo strategija. Technologija tinkama tik tiek, kiek ji gali padidinti įmonės pelningumą, gerindama jos konkurencingumą.

Vien technologija retai tėra pagrindinė problema. Svarbu ir žmonių indėlis - žinios, motyvacija ir valdymas. Todėl dažniausiai rezultatus duoda problemų sprendimų kombinacijos. Pasirinkdama diegti naują technologiją, įmonė turi remtis jos konkurencingumo situacijos ir strateginės padėties įvertinimu.

Valdymas ir kontrolė

Nauja įmonės finansų ir įvairių kitų funkcijų kontrolės technologija yra valdymo informacijos esmė. Todėl informacinė technologija šiame kontekste yra svarbiausia.

Investicijos į naują technologiją ryšium su kontrolės sistema beveik visada turės pagrindinį tikslą - sukurti tam tikras sąlygas, kad įmonė taptų efektyvesnė. Kai kurios investicijos į įmonės funkcijų kontrolės technologiją parodytos **3-9 pav.**

Funkcinis vienetas	Technologinė kontrolės sistema
Pardavimas ir prekyba	Produkcija ir tiekimas
	Biudžeto kontrolė
	Rinkos informacija
	Pardavimo planavimas ir plano laikymasis
	Pasiūlymų formulavimas
	Užsakymas/atsisakymas
	Parama prekiautojams
Produkcija	Produkcijos planavimas
	Produkcijos kontrolė
	Kokybės kontrolė
	Produkcija kompiuteriams
	Tiekėjų kontrolė
Produkcijos vystymas	Kompiuterizavimo projektas
	Integruotos produkcijos sistemos
	Komponentų duomenų bazės
	Žinių duomenų bazės
Administravimas	Važtaraščių sistema
	Algalapiai ir apskaitos sistemos
	Biudžeto valdymas
	Kainų kontrolė
	Projekto planavimas ir valdymas
	Biuro automatizacija

3-9 pav. Technologinės investicijos į kontrolės sistemas

Technologijos diegimas

Išanalizavus ir suformulavus technologijos įdiegimo strategiją, reikia susieti strategiją su įmonės veikla. Įmonės gali skirtingai atlikti šią strateginio darbo dalį. Vis dėlto galima pastebėti, kad šiuo metu egzistuoja daugiau sąveikų tarp pagrindinių valdymo asmenų ir kitų organizacijos lygių, diegiant naujas technologijas, negu anksčiau. Todėl darbo procedūra gali būti traktuojama kaip sąveikos procesas. Kai kurie tokio požiūrio privalumai:

- Aktyviai dalyvaujantis personalas labiau motyvuotas ir gali pastebėti esamo strateginio planavimo privalumus.
- Bendros žinios ir supratimas apie organizaciją efektyviau panaudojamas. Išskylančios problemos yra svarbesnės ir galima rasti konstruktyvesnius ir realistiškesnius sprendimus.
- Darbuotojai yra kaip taisyklė daugiau susirūpinę galutiniais įmonės padidėjusio pelningumo tikslais - ir todėl produktyvumas linkęs augti.
- Valdžios ir vaidmenų konfliktai dažnai išryškėja tokiaame procese.

Tyrimai, atliekami visame pasaulyje, rodo, kad strateginį planą turinčios įmonės turi aiškius privalumus pelningumo srityje, o įgyvendinusios planus geresnį pelningumą užsitikrina ilgesniam laikui. Naujos strategijos taip pat gali turėti įtakos struktūrai, valdymui ir korporacinei įmonės kultūrai. Struktūrinės permainos gali reikšti valdymo ir atskirų poskyrių reorganizavimą. Tam tikrose situacijose tai reiškia, kad kai kurie darbuotojai taps nebereikalingi arba turės būti perkelti kitur. Žinoma, tai sudėtinga ir nemaloni užduotis tiek tiems, kurie turi taikyti pokyčius, tiek ir tiems, kuriems tie pokyčiai daro poveikį. Jeigu įmonė nori atlikti radikalius pokyčius, dažnai būtina pakeisti visą ar bent jau dalį valdymo mechanizmo. Visų pirma, asmeninės vadybininkų savybės gali būti nebetinkamos naujai strategijai. Kai kurie žmonės yra tipiški į augimą orientuoti menedžeriai, tuo tarpu kiti geriausiai pasirodo tuomet, kai reikia suvienyti ar perstruktūruoti. Antra, socialiniai vadybininkų ir personalo ryšiai sukelia jiems sunkumų taikant būtinas priemones.

Štai tiek informacijos Jums, mieli skaitytojai, kaip Austrijos verslo asociacijos suvokia Interneto, naujų technologijų ir komunikacijų svarbą šiuolaikinei, moderniai, besimokančiai smulkiai ir vidutinei įmonei. Tikimės, kad bent keletas šio leidinuko idėjų pravers Jūsų darbe ir naujos veiklos strategijos kūrime, ar įtikins naudotis Internetu ir jo teikiamomis plačiomis informacinėmis galimybėmis.

Rengėjai:

WIFI Österreich Beratungsdienste (Austrija)

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

Lietuvos verslo darbdavių konfederacija

(E-Mail: lvdk@post.omnitel.net)