

**PROGRAM WSPIERANIA BIZNESU
MŚP-DOSKONAŁOŚĆ**

**BUSINESS SUPPORT PROGRAM
SME-EXCELLENCE**

/Tłumaczenie robocze/

MATERIAŁ SZKOLENIOWY:

Alternatywne i innowacyjne sposoby dostarczania informacji przedsiębiorstwom

*Uświadamianie i promocja najlepszych praktyk w takich obszarach jak:
technologie, jakość i benchmarking*

Austriacka Izba Gospodarcza

Autorzy:

Helge Gasthuber (Wstęp)

Michael Seifert (eBusiness)

Monika Elsik (Benchmarking)

Peter Wobrowsky (Nowe technologie)

ZWIĄZEK RZEMIOSŁA POLSKIEGO
Warszawa 2001

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	3
1 „e” JAKO WYZWANIE DLA PROWADZENIA BIZNESU W EUROPIE.....	5
1.1 Słowo wstępne.....	5
1.2 Pytania.....	7
1.3 Wymogi, które należy uwzględnić.....	8
1.4 Usługi i funkcje.....	9
1.5 Kilka przykładów robienia biznesu w eŚrodowisku (<i>eEnvironment</i>).....	12
2 BENCHMARKING – TYLKO MODA CZY POŻYTECZNY W ZARZĄDZANIU INSTRUMENT?.....	18
2.1 Wstęp.....	18
2.1.1 Korzenie benchmarking’u.....	18
2.1.2 Co to jest benchmarking.....	18
2.2 Poziom i typy benchmarking’u.....	19
2.3 Najważniejsze kroki w benchmarking’u.....	21
2.4 Kilka aspektów dotyczących benchmarking’u w kontekście mśp.....	23
2.4.1 Czy benchmarking jest narzędziem kontroli?.....	23
2.4.2 Bariery dla benchmarking’u.....	24
2.4.3 Czy benchmarking jest odpowiedni dla mśp.....	24
2.4.4 Kluczowe aspekty w przedsiębiorstwie.....	25
2.4.5 Co może być wykorzystane jako obiekt benchmarking’u.....	26
2.4.6 Wniosek	27
2.5 Obszary zaangażowania dla organizacji przedsiębiorców w zakresie benchmarking’u.....	27
2.6 Perspektywa europejska: wychodzenie naprzeciw wyzwaniom społeczeństwa informacyjnego przy udziale benchmarking’u.....	27
Załącznik A: Ważne sieci benchmarking’owe i linki.....	28
Załącznik B: Bibliografia.....	31
3 NOWE TECHNOLOGIE NA RZECZ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA.....	32
3.1 Wstęp.....	32
3.2 Koncepcja strategii i zarządzania strategicznego.....	32
3.3 Proces strategii.....	34
3.4 Ocena biznesu.....	35
3.4.1 Ocena czynników zewnętrznych.....	36
3.4.2 Ocena czynników wewnętrznych w firmie.....	40
3.5 Proces wprowadzania nowych technologii.....	42

WSTĘP

Zbieranie przydatnych informacji i przeprowadzanie analiz jest częścią codziennej pracy każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od tego czy jest to duża czy mała/średnia firma. Biorąc pod uwagę zjawisko globalizacji, którą charakteryzuje dzisiaj przede wszystkim fakt, że powoduje stałe zmniejszanie się zarówno cykli życia produktów jak i marginesów zysku przedsiębiorstw, dostarczanie informacji musi na tyle na ile to możliwe odbywać się na bieżąco i w sposób elastyczny.

Zmiana zachowań klientów, jak również rosnąca konkurencja będą miały znaczący wpływ na strategię przedsiębiorstw oraz będą coraz bardziej wpływać na codzienne sprawy biznesowe. Takie terminy jak: „zarządzanie relacjami z klientem”, „eBiznes”, „nowa gospodarka” stają się kluczowymi określeniami dla biznesu na dziś i na jutro.

W celu pokazania wyzwań, jakie stwarza ta sytuacja, z którą będzie miała do czynienia każda pojedyncza firma, wybrano następujące zagadnienia:

Zagadnienie #1: Wyzwanie eBiznesu

Aby odnosić sukcesy na rynku Nowej Gospodarki pojedyncze przedsiębiorstwo coraz bardziej zależne jest od „właściwego” rodzaju komunikacji. O wiele bardziej niż w Starej Gospodarce, dla przedsiębiorstwa liczy się, aby być obecnym w odbiorze publicznym, jak również w mediach w celu stworzenia i wzmocnienia swojego wizerunku, jako firmy nowoczesnej i godnej zaufania. Jako przykład: w celu zrekompensowania braku kontaktu osobistego w internecie, zarówno reklama, jak też pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa stają się podstawowym czynnikiem sukcesu. Dlatego oprócz klasycznej strategii mix przedsiębiorstwo, aby mogło odnieść sukces, musi brać pod uwagę również nowe możliwości oferowane przez internet i nowe media.

Zagadnienie #2: Wyzwanie porównywania z najlepszymi praktykami

Uczenie się od innych jest podstawową sprawą dla każdego przedsiębiorstwa, organizacji, które chcą odnosić sukcesy i przetrwać w ciągle zmieniającym się środowisku. Wymaga ono stałego nabywania nowych umiejętności i rozwijania nowych pomysłów, aby sprostać tym nowym wyzwaniom. Jednak, tak jak zmiany i doskonalenie są bezpośrednio związane z uczeniem się, tak uczenie się na przykładzie innych podmiotów, które już znalazły lepsze rozwiązanie danego problemu również musi być brane pod uwagę.

→ Przedsiębiorstwo korzysta z możliwości porównania własnego rozwiązania dla określonego problemu z lepszym, pochodzącym z innego źródła - poprzez to będzie mogło nawet je udoskonalić. Koncepcja i metoda, które dostarczają takich możliwości i procesu uczenia się od innych są określane pojęciem

„benchmarking”. Benchmarking jest również metodą zbierania i przetwarzania informacji na temat najlepszych praktyk i nie jest ograniczony do informacji konkurencyjnych. Szuka innowacji poprzez rozglądanie się na zewnątrz, poza granice firmy lub nawet również sektor przemysłowy.

Zagadnienie #3: Wyzwanie zarządzania nowymi technologiami

Jedną z najważniejszych decyzji, jakie musi podejmować przedsiębiorstwo jest to, jaki produkt będzie dostarczać w przyszłości. Chociaż przedsiębiorstwa często są niepewne, w jaki sposób dokonywać wyboru tych nowych produktów, to muszą one decydować także czy nowe produkty będą wymagały konieczności rozwijania lub stosowania nowej technologii. Dlatego zarządzanie technologią jest obszarem, który w przeszłości będzie budził coraz większe zainteresowanie, a obecnie udowodnił, że jest jednym z najważniejszych zadań menedżerskich.

Kiedy technologię określi się jako kombinację techniki z umiejętnościami ludzi, którzy ją stosują, wówczas zmiany o charakterze technicznym będą prawie zawsze wywoływać zmiany o charakterze organizacyjnym. Istnieje wiele przykładów nowych technologii (także w obszarze technologii informacyjnych), które nie odniosły sukcesu, ponieważ nie wprowadzono koniecznych zmian organizacyjnych. Dlatego, wprowadzenie nowej technologii musi stanowić część strategicznego procesu planowania przedsiębiorstwa i musi temu również towarzyszyć systematyczny przegląd i analiza konsekwencji, zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich dla przedsiębiorstwa.

Odpowiednio do wskazanych powyżej zagadnień w kolejnych rozdziałach omówione zostaną trzy sposoby alternatywnego i innowacyjnego zapewniania informacji dla przedsiębiorstwa:

- Jak przedsiębiorstwo może korzystać ze źródeł i środków zapewnianych przez szybko rozwijający się eBusiness?
- Jak przedsiębiorstwa mogą się uczyć od siebie poprzez porównywanie najlepszych praktyk?
- Jak przedsiębiorstwa mogą planować i realizować wprowadzanie nowych technologii?

Odpowiednie zarządzanie wiedzą staje się jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie biznesu w Europie.

1 „e” JAKO WYZWANIE DLA PROWADZENIA BIZNESU W EUROPIE

1.1 Słowo wstępne

Mario Andretti: „Kiedy myślisz, że wszystko jest pod kontrolą, idziesz zbyt wolno!”

Na każdym poziomie kreowania określonej polityki (krajowym i międzynarodowym) politycy uświadomili sobie, że muszą działać szybko, aby osiągnąć szybkość rozwoju w społeczeństwie informacyjnym.

Na Spotkaniu Rady Europejskiej w Lizbonie w marcu 2000 r. liderzy europejscy dowiedzieli się, że społeczeństwo informacyjne powinno być w centrum ich działań na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego w XXI wieku.

eSpołeczeństwo i eHandel zmusiły ich do opuszczenia starych modeli biznesowych. Ważne będzie, aby wprowadzić te elementy do strategii działania również wszystkich przyszłych członków Unii Europejskiej.

Pomimo wielu wątpliwości, jakie się ostatnio pojawiły liderzy biznesu pokazali cichą zgodność co do europejskiego eHandlu i jego przyszłości, o czym świadczy ostatni przegląd starszej kadry zarządzającej opracowany przez Andersen Consulting.

http://www.ac.com/commerce/eEurope2000_markets.html

Pojawiają się pewne radykalne nowe sposoby prowadzenia biznesu, jak łączenie firm, które w przeszłości były konkurentami. Fakt, który był nie do pomyślenia jeszcze rok lub dwa lata temu. To jest po prostu szybkość zmian w środowisku eHandlu:

Faktem jest, że ogromna liczba firm europejskich – wszystkich rodzajów co do wielkości i charakteru – wykorzystuje w tej chwili eHandel jako część ich codziennych działań. Co więcej, jego wykorzystanie staje się coraz bardziej wyszukane. Tylko nieliczne firmy traktują aktualnie eHandel wyłącznie jako po prostu zagadnienie z obszaru IT (technologii informacyjnej).

Faktem również jest, że coraz więcej firm przestaje w ogóle traktować go jako odrębne zagadnienie, a zamiast tego traktuje go jako kluczowy składnik, spośród wszystkich, którymi dysponuje. Dla takich firm, to już nie tyle przypadek ‘eBiznesu’, a bardziej ‘e’ w środku biznesu.

Firma Andersen Consulting stworzyła na całym świecie sieć Centrów Inicjowania Firm Internetowych (*Dotcom Launch Centres*), aby wspierać

startujące w tej dziedzinie przedsiębiorstwa oraz firmy typu *spin-off*¹ przez cały trudny okres po-inkubatorowy. Wiele innych struktur organizacyjnych doświadcza podobnego stopnia transformacji. Jednak, podczas gdy europejski eHandel ciągle żyje i ma się dobrze, błędem byłoby zakładać, że wiosenne załamanie nie miało żadnego wpływu. Nauczyliśmy się kilka ważnych lekcji.

Oczekiwania dotyczące szans i zagrożeń ze strony „nowej gospodarki”, aktualnie są o wiele bardziej realistyczne, zaś stare dyscypliny biznesu nadal cieszą się uznaniem. Wzrósł nacisk na umiejętność zarządzania i kontrolę kosztów oraz koncentrację na innowacjach i szybkości. Ciekawym było odkrycie, że firmy internetowe w tej chwili szeroko wykorzystują analizę kosztów / korzyści w celu dokonania oceny ich inicjatyw w obszarze eHandlu.

W kilku bardziej zaawansowanych eGospodarkach Europy zauważono znacząco większą działalność w obszarze eHandlu w połączeniu ze statycznym lub nawet ograniczonym poziomem optymizmu co do sukcesu takiej działalności. Ten oczywisty paradoks w rzeczywistości sugeruje, że wiele osób z kadry zarządzającej w tej chwili w sposób o wiele bardziej zaawansowany rozumie eHandel.

W rzeczy samej, aktualnie wielu widzi, że podczas gdy eHandel zapewnia wielu nowym biznesom szanse, to ścieżka konkurencji jest tak wielka, że trudno jest zrobić cokolwiek więcej niż nie dawać się.

Często ocenia się, że Ameryka Północna nadal jest w czołówce - i rzeczywiście, wspomniane badanie przeprowadzone przez Andersen Consulting pokazuje, że w pewnych kluczowych aspektach, Europa pozostaje w tyle za Stanami Zjednoczonymi, jeśli chodzi o przyjmowanie eHandlu. Jednak Europa ma pewną przewagę, kiedy mowa o konkurowaniu w nowej gospodarce, chociażby w kontekście możliwości prezentowanych przez handel motoryzacyjny, w przypadku którego, wydaje się być gotowa do wzięcia przewagi nad USA. Widać również wyraźnie, przedsiębiorstwa europejskie często dysponują wrażliwością kulturową i zrozumieniem złożoności tematu – które są potrzebne przy konkurowaniu na międzynarodowych rynkach eHandlu.

Jasną sprawą jest, że nigdy nie bylibyśmy w stanie kontrolować i sterować procesem gwałtownych zmian, z którymi mamy do czynienia w związku z internetem i społeczeństwem informacyjnym. „Infospołeczeństwo”, jest pomysłem abstrakcyjnym, podczas gdy internet rzeczą realną we Wspólnocie Europejskiej. Będąc trenerami i/lub konsultantami musicie podnosić świadomość w waszych krajach na temat tego społeczeństwa i jego korzyści.

¹ od tłumacza: *Spin off* – coś pożytecznego, co zostaje nieoczekiwanie odkryte w rezultacie działań, które miały na celu osiągnięcie czegoś innego, np. przekazywanie osiągnięć naukowo-technicznych z dziedzin wojskowych i kosmonautyki ogólnej gospodarce kraju.

W związku z istniejącymi i nadchodzącymi technologiami oraz pomysłami, sposób w jaki będziemy na siebie wzajemnie oddziaływać w przyszłości, jest w rzeczywistości najważniejszym procesem. Jest to wyjątkowo złożony system, będący poza kontrolą pojedynczych jednostek, ale zadaniem politycznym jest redukcja tej złożoności i tworzenie wizji.

Wy również możecie wpływać na ten rozwój w świecie biznesowym. Jest to jak jeden duży organizm, różne grupy interesu mierzą do różnych celów. Jednak trzeba pamiętać, że gra jest zawsze taka sama - podnoszenie jakości, efektywność, zabezpieczanie udziałów, wiarygodności i stóp procentowych mogą być nowo utworzonymi zajęciami.

Większość mśp-stw tak naprawdę nie docenia korzyści technologii informacyjnych (IT) i jeszcze mniej korzyści społeczeństwa informacyjnego. Nie wolno nam zmarnować żadnej danej nam wiedzy i możliwości. Musimy uczyć naszych klientów jak wykorzystywać najlepsze i najsilniejsze instrumenty zwalczania konkurencji. Dzisiaj IT oraz internet są najsilniejszymi i najlepszymi instrumentami. Musimy zaakceptować dramatyczne zmiany w świecie naszych klientów. Istnieje więc dla nas tylko jeden kierunek: ten do przodu.

Technologie informacyjne i internet proponują o wiele wyższy poziom abstrakcji w zmieniającym się środowisku. Celem jest właściwa zmiana organizacji przedsiębiorstwa w kierunku większej produktywności i niestety większego bezrobocia (przynajmniej w biurokracji rządowej). W każdym razie dobrze zrównoważona struktura wieku jest ważna jak zawsze. Musi mieć miejsce wymiana wiedzy, kultury, jedności i zbiorowej tożsamości.

Możliwość dla działań ogólnoswiatowych jest trudna do regulowania (opodatkowanie, przenoszenie obciążeń). Pieniądze same w sobie stały się informacją elektroniczną. Może być ona wysyłana łatwo gdziekolwiek chcesz. Dlatego pieniądze przestają być określane jako własność. Wykorzystanie internetu, intranetu, extranetu i wszystkich tego typu narzędzi jako mała część całego spektrum nie jest bardzo szeroko rozpowszechnione. Wpływy społeczne i kulturowe nie są do końca jasne. W tej sytuacji decydenci mają problem z podejmowaniem decyzji o czymś, czego nawet nie znają.

1.2 Pytania

Internet i technologie informacyjne są w tej chwili wystarczające silne, aby zmieniać firmy, stanowiska pracy i organizację, nawet rząd zmuszony jest zmieniać się. Struktury organizacyjne o charakterze wirtualnym będą oferować nowe możliwości w biznesie i dla konkretnych zawodów. Pracownicy będą częścią samego procesu zarządzania.

Należałoby zadać sobie następujące pytania, a następnie zastanowić się nad odpowiedziami:

- *Czy eHandel stanowi istotny element sposobu, w jaki w tej chwili funkcjonujesz oraz będziesz funkcjonował w przyszłości?*
- *Czy eHandel zapewnia mechanizm do zajmowania się kluczowymi dla ciebie sprawami i wyzwaniami?*
- *Czy eHandel oferuje duże korzyści w konkurowaniu z innymi?*
- *Czy uważasz, że eHandel stanowi poważne zagrożenie konkurencyjne?*
- *Czy zgadzasz się, że w ciągu 3-ech lat eHandel zmusi cię do przemyślenia na nowo twojego biznesu?*
- *Czy zgadzasz się, że podążasz za eHandlem w celu oferowania nowych usług dla twojej istniejącej bazy klientów?*
- *Czy zgadzasz się, że eHandel umożliwia ci lepsze zrozumienie oczekiwań i przyzwyczajęń klientów, co pomaga w wychodzeniu naprzeciw ich potrzebom?*
- *Czy zgadzasz się, że eHandel przynosi fundamentalne zmiany dla pośredników w twojej branży?*
- *Jaki wpływ na sukces twoich inicjatyw w obszarze eHandlu ma szybkość reagowania na zmiany w zapotrzebowaniu klientów?*

W każdym razie, zawsze powinieneś walczyć z następującymi 5-cioma śmiertelnymi grzechami:

- czekanie na lepsze dni
- czekanie na następne pokolenie
- jakkolwiek
- ktokolwiek
- brak zainteresowania

1.3 Wymogi, które należy uwzględnić:

- nowe środowiska
- liberalizacja rynku
- większa ilość i lepsze strony internetowe
- internet jest rynkiem pomyślnie rozwijającym się
- działania o charakterze prawnym / ustawodawczym

Dlatego musisz od nowa szkolić ludzi. Konieczne jest wykształcanie zachowań służących tworzeniu systemu szkoleń po zakończeniu edukacji. W związku z dostępnością internetu i technologii informacyjnych do wykonywania pracy zarobkowej, jest to bardzo łatwe na skalę światową i dlatego coraz trudniejsze staje się gwarantowanie lokalnych miejsc pracy i dobrobytu społecznego.

Każdy powinien mieć dostęp do informacji gdziekolwiek jest i stać się jej częścią. Pytanie, czy internet i technologie informacyjne tworzą miejsca pracy nie jest właściwe ponieważ każdy to wie. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Tworzenie środowiska dla tele-pracy (*teleworking*) ma silny wpływ na pewne

branże (np. usługi detaliczne, usługi techniczne). Dlatego musimy dać naszym klientom sposób określenia na nowo procesu, pokazując najlepsze technologie i łącząc kulturę, procesy oraz technologie informacyjne.

Jako konsultant i/lub trener powinieneś budować zbiorową inteligencję, aby wyjść naprzeciw przyszłym wymaganiom. Uczenie organizacji pracy i metod zarządzania oraz kształcenie ustawiczne nie są pustymi hasłami. Jest tu miejsce dla pracowników w wieku 40 lat i więcej. Powinieneś śnić o doświadczonych zorientowanych na przyszłość konsultantach i/lub trenerach dysponujących umiejętnością przekazywania wizji i wykorzystujących najlepsze praktyki. Pierwszym i najważniejszym krokiem w każdym projekcie eBiznesu jest znalezienie właściwych konsultantów i trenerów. Następnie musisz nauczyć ich wszystkiego, co chciałbyś, żeby wiedzieli.

1.4 Usługi i funkcje

Istnieją trzy jasno zdefiniowane grupy interesu:

- małe i średnie przedsiębiorstwa jako takie
- konsultanci / trenerzy
- grupy interesu takie jak UEAPME² i rządy

Jak już wspomniano powyżej musisz je wszystkie wspierać we wprowadzaniu internetu i technologii informacyjnych w obszarach ważnych dla nich (proces, wielkość, łańcuch wartości, ...). Twoim zadaniem jest stworzenie świadomości i zapewnianie wsparcia w formie konsultingu.

Musisz oferować usługi o wysokiej jakości w taki sposób, że: „to jak klient je postrzega zawsze przerasta jego oczekiwania”!

Musisz wiedzieć, że ważne jest, aby być świadomym 2-ch zakresów:

Po pierwsze

- koncentracja na kliencie
- orientacja na proces (wstecz od klienta do dostawcy)
- metoda pracy i organizacja (zrozumienie procesu)
- informacja i technologie informacyjne
- wskaźniki wydajności

Po drugie

- koncentracja na mediach (bycie świadomym siebie)
- kształt i ramy (przygotowywanie, rozwijanie i projektowanie usług)

² od tłumacza: UEAPME – Europejska Unia Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw

- zmiana i transformacja (wprowadzanie i przyjmowanie procesów eBiznesu w twojej strukturze organizacyjnej)

Oba zakresy wymagają uwagi i dobrze wyważonego podejścia. Pamiętaj wszystkie aspekty pierwszego zakresu jednocześnie i realizuj po kolei drugi zakres.

Musisz zawsze rozumieć rolę modeli psychicznych występujących w codziennym życiu:

- zrozumienie a wykonanie (problem edukacyjny)
- wykonywanie czegoś automatycznie (mój przyjaciel kelner)
- uczenie się czegoś nowego (psychiczny model gotowania)

Oto kilka głównych punktów, które również powinieneś rozważyć:

- Robienie biznesu przy wykorzystaniu internetu/IT³ jest w pewnych przypadkach o wiele szybsze.
- Przyspiesza również proces.
- Nie ma żadnej alternatywy, jak to lub nie to.
- Konkurencja rośnie.
- Będą powstawać struktury organizacyjne oferujące uczenie oparte na wiedzy. Nie lekceważ wiedzy przedsiębiorstwa. To są aktywa.
- Nowych umiejętności (kapitał ludzki) trzeba się nauczyć.
- Internet / IT przyniosą dramatyczne zmiany w kulturze społecznej i kulturze przedsiębiorstw (najlepsze praktyki).
- Internet ma ogromny wpływ na społeczeństwo i wielki potencjał jeśli chodzi o podnoszenie jakości życia.

Proces informacyjny można podzielić na następujące części:

- zadawanie właściwych pytań
- zbieranie informacji
- przechowywanie, wydobywanie i analizowanie informacji
- rozpowszechnianie informacji
- zabezpieczanie informacji
- ważne jest kształtowanie, aktualizowanie i budowanie modelu informacyjnego.

Powszechny dostęp do informacji oferuje:

- efektywność w dostarczaniu informacji bez potrzeby większej ilości ludzi
- sprywatyzowany autorytet (pośrednictwo)

Sposoby zajmowania się informacją:

- publiczny dostęp do oficjalnych dokumentów, aktów
- dokumentów z danymi

³ od tłumacza: IT = Information technology – technologia informacyjna

- oficjalnych akt tajnych
- aktów rejestrowych.

Określ:

- co jest regulowane przez rząd
- informację, która zawiera wszystkie cele
- unikalne systemy identyfikacji
- deklarację twojej jakości
- informację dostępną publicznie.

Ludzie chcą otrzymywać od władz wszelką informację kiedykolwiek jej potrzebują i wszystko, co nie jest tajne ma charakter publiczny, np. numer identyfikacji osobistej, firma / organizacja, pojazdy, nieruchomości.

W każdej firmie dystrybucja musi być bezpieczna i może wyglądać następująco:

- bezpośrednio przez władze poprzez e-mail
- on-line lub dzięki usługom opartym na „bramkach” (*gateway services*), które wymagają umów pomiędzy dystrybutorem i władzą, bazę danych zarządzaną przez firmy on-line lub poprzez połączenia komputer – komputer (bramki – *gateways*)
- on-line lub poprzez transfer plików.

Kultura naszej przyszłości to „*on-demand-society*”⁴. Musimy zacząć myśleć w słowach i działaniach. Twoimi głównymi aktywami będą czynniki produkcji, pieniądze, siła robocza, obszar, dane i nie ma żadnych ograniczeń dla technologii informacyjnej.

Dobrze jest przemyśleć „kontrolę informacji kanałowej”.

- jaki pomysł się za tym kryje
- jaki jest sposób podejścia
- jakie są główne cele i kluczowe zagadnienia.

Aby otrzymać akceptowalny system każdy interfejs oparty o sieć powinien być:

- prosty
- wygodny
- nie konsumujący dużo czasu
- zautomatyzowany i zintegrowany
- otwarty dla innych procedur publikacyjnych.

Proces wykorzystywania możliwości eBiznesu dzieli się na etapy:

- projekt koncepcyjny

⁴ od tłumacza: dosłowne tłumaczenie społeczeństwo oparte o popyt / zapotrzebowanie – patrz: analogia: on-line society.

- projekt wstępny
- projekty krytyczne
- wprowadzanie
- funkcjonowanie.

1.5 Kilka przykładów robienia biznesu w eŚrodowisku (*eEnvironment*)

Przykłady te zostały zaczerpnięte z badania przeprowadzonego przez Andersen Consulting (http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html) z dodatkowymi URL-ami⁵ i danymi liczbowymi.

Wymiana Rynkowa

Wymiany zapewniają rynek natychmiastowych transakcji dla produktów. Mają one na celu kojarzenie nabywców i sprzedających w celu budowania rynków. Zwykle przebiegają one pionowo przez branże, zależą od wolumenu transakcji dla płynności na bliskich rynkach towarowych. W oparciu o efekt dźwigni ceny są najczęściej niskie, większa efektywność - bardziej niż w tradycyjnych łańcuchach dostaw. Sprzedający są typowo obciążani opłatą od transakcji opartą o wartość sprzedaży.

Aby zdominować rynek, będzie potrzebna określona masa krytyczna kupujących i sprzedających i należy oczekiwać, że będzie jedną z pierwszych na liście korzyścią. Wczesne rozpowszechnienie się wymian może prowadzić i prowadziło w wielu przypadkach do konsolidacji w związku ze zjawiskiem korzyści skali.

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

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

Agent transakcji

Pośrednicy transakcji również kojarzą kupujących i sprzedających, ale nie robią tego bezpośrednio. Przyjmują zamówienia od klientów dotyczące sprzedaży lub kupna, a następnie działają w ich imieniu, kładąc na dźwigni ilości oraz siłę negocjacyjną ich roli agregacyjnej. Agent obciąża kupującego i/lub sprzedającego opłatą za transakcję. Można to stosować w wielu branżach. Na rynku o charakterze towarowym, stosowane modele oparte są o niższe ceny, aby napędzać większe ilości do nadmiernie kontrolowanych narzutów w porównaniu do rynków wysokiej wartości, gdzie niższy poziom wrażliwości cenowej pozwala na łączenie jakości i wyższych opłat dotyczących transakcji oraz marż.

⁵ od tłumacza: URL = Uniform Resource Locator – jednorodny lokalizator zasobów wskazujący adres miejsca. Wynika on z próby standaryzowania formatu zapisu adresów i lokacji w internecie. Najczęściej używany dla opisania stron www. Przykładowe URL-e to <ftp://.....>, <http://www.....>, <news://....>

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

Biznesowa społeczność handlowa

Spółeczności te są zwykle przeznaczone dla rynków pionowych. Dostarczają one szerokiej informacji o danym przemyśle / sektorze poczynając od nowości odnoszących się do danego przemysłu kończąc na informatorach o dostawcach i produktach oraz dodają dalszą wartość poprzez ułatwianie ukierunkowanego dialogu branżowego a nawet wymianę informacji.

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

Agregacja Rynku

Wykorzystanie atrakcyjnej treści i usług, aby przyciągnąć uwagę odbiorców, w celu przeistoczenia tego zainteresowania w dochody z transakcji reklamowych i/lub handlowych.

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

Poszukujący agenci

Agenci koncentrują się na wyszukiwaniu informacji lub porównywaniu cen dla nabywców, według takich kryteriów jak: cena, poziom usług itp. Mogą oni stosować szereg różnych mechanizmów wynagradzania, poczynając od dochodów z reklam aż do pobierania małego procentu od transakcji sprzedaży, dokonywanych w oparciu o przekazane dane.

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

Reklama

Określona treść i usługi są udostępniane (zwykle za darmo, ale w oparciu o subskrypcję), w zamian za wiadomości reklamowe, zwykle poprzez banery reklamowe. Ekonomia wymaga wysokiego „natężenia ruchu” dla rynków masowych lub określonych ilości docelowych dla wyspecjalizowanych

odbiorców. Prowajder obciąża reklamodawcę opłatami za umieszczenie reklam w banerach, co może być wyłącznym źródłem dochodu. Właściwości wartości dodanej wymagają „zwabiania” coraz większych ilości, włączając e-mail i spersonalizowane usługi informacyjne.

<http://wko.at/>

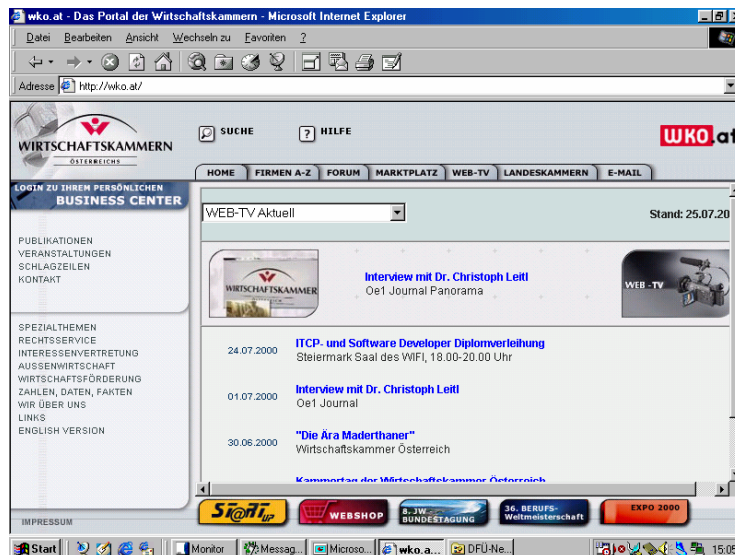


Diagram 1-1: [Http://wko.at](http://wko.at) Możliwości webTV

Bezpłatnie

Bezpłatny model jest zwykle spleciony z modelem zachęt i może bazować na o modelu reklamowym. Model ten opiera się na wysokiej liczbie odwiedzających i/lub na transakcjach opartych o dochód. Może być również wykorzystywany w celu gromadzenia informacji - tak jak w modelu pośrednika (*intermediary model*). Kiedy reklamy są jedynym źródłem dochodu, ich stałość zależy od ilości.

<http://www.hotmail.at>

<http://www.gmx.at>

<http://websms.at>

Bezpłatnie dla reklam

Model ten oferuje produkty i usługi bezpłatnie dla użytkowników końcowych, ale wymaga od nich przeglądania reklam i może nawet płacić końcowym użytkownikom za przeglądanie reklam

<http://www.alladvantage.com>

Subskrypcja

Jest to model typu „płacisz za dostęp”. Sukces zależy od zasobów wysokiej jakości, zwykle ekskluzywnych i stale aktualizowanych. Model ten kłóci się z tradycyjnym etosem internetu i zwykle ma do pokonania znaczny opór. Czyniąc bezpłatnym dostęp do części zasobów pomaga przyciągnąć określoną ilość zainteresowanych i może zarówno przyciągnąć odwiedzających, jak też generować dochód z reklam, aby uzupełnić dochody z subskrypcji.

<http://www.economist.com>

<http://www.derstandard.at>

Towar masowy

Ten typ oferuje opcje typu „zrób to na swój sposób” po konkurencyjnych cenach, wygodę kupowania i szybkie dostawy, aby zwyciężyć na rynkach towarowych. By liczby zmusić do pracy, rozpowszechnij aktywa jak najszerzej i jak najwięcej, odkryj zasoby i uczyn procesy bardziej bezpośrednimi.

<http://www.amazon.at>

Mikro-płatności

To może być zarówno „płać kiedy wychodzisz” (*pay-as-you-go*) lub używanie odmierzane. Mikro-płatności są naliczane odpowiednio do wykorzystania. Płatności te są wystarczająco niskie, aby nie stały się zbyt drogie dla użytkowników i nadal dostarczały atrakcyjnych dochodów dla sprzedających dzięki wolumenowi. Jest to możliwe tylko wówczas, kiedy koszty transakcji są bez znaczenia; coś co dotychczas było nieosiągalne dla sprzedawców, ale stało się możliwe dzięki rosnącej liczbie prowajderów rozwiązań dotyczących płatności, którzy zbierają transakcje do momentu kiedy koszty obsługi transakcji stają się ekonomicznie opłacalne.

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

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

Rejestracja

Są to strony oparte na zasobach, które można przeglądać bezpłatnie, ale wymagają od odwiedzających rejestracji. Informacje demograficzne, ewentualnie z danymi o sesji mają ogromne znaczenie dla marketerów. ???? uczestników rynku.

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

Zaufani pośrednicy

Wyłania się nowa rola zaufanego pośrednika ponieważ, tradycyjni pośrednicy okazują się wypierani przez propozycje o nowej wartości ze strony nowych innowacyjnych konkurentów. Na przykład urzędy pocztowe, mają dobrą opinię jako zaufani pośrednicy do przekazywania listów i paczek. Wraz z nadejściem eHandlu, niektóre urzędy pocztowe zaczęły na nowo określać swoją rolę w eGospodarce poprzez wykorzystywanie swojego niezrównanego bogactwa usług, dostępu do sieci dystrybucji, nie mówiąc już o uznaniu marki i oferowanie różnorodności nowych usług tradycyjnym klientom, spółkom działającym w internecie, małym i średnim przedsiębiorstwom i innym podmiotom. To: certyfikacja, rejestracja, legalizacja, adresy poczty elektronicznej, skrzynki pocztowe i filtrowanie poczty, zabezpieczenie elektroniczne wiadomości, usługi finansowe, eZakupy, zarządzanie zamówieniami, płatności, dostawy, magazynowanie oraz bezpieczne linki do serwisów rządowych.

<http://www.ksv.at>

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

Pośrednictwo informacyjne

Pośrednicy informacyjni mogą działać jako zbieracze lub dostawcy przydatnych informacji. Dostarczanie informacji, w tym porównania stron oraz porównania produktów i usług, będzie gwarantować obecność lojalnych odwiedzających / klientów w stopniu odpowiadającym wartości informacji. Z drugiej strony bazy danych o zachowaniach konsumentów są bardzo wartościowe i mogą być sprzedawane innym biznesom. Informacje szczegółowe o zwyczajach dotyczących serfowania po sieci i preferencji zakupów można uzyskać od klientów w zamian za różne formy zachęt lub bezpłatne oferty.

<http://www.updatekmu.at>

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

<http://wko.at>

Ekspert

Te strony dostarczają wiedzę na bardzo różne tematy. Zwykle interfejs pt. „pytania i odpowiedzi” umożliwia ludziom uzyskanie porady eksperta w odpowiedzi na ich potrzebę informacji. Może to się odbywać przy udziale uznanych ekspertów w danej dziedzinie lub poprzez zbiorowe forum informacji.

<http://www.askanexpert.com>

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

<http://www.businesswissen.de>

<http://wko.at>

Źródło rekomendacji

Ta opcja pozwala użytkownikom dzielić się opiniami na temat jakości produktów i usług. Mogą oni dodatkowo komentować lub nawet dokonywać rankingu sprzedających lub kupujących z którymi mieli do czynienia.

<http://www.inforocket.com>

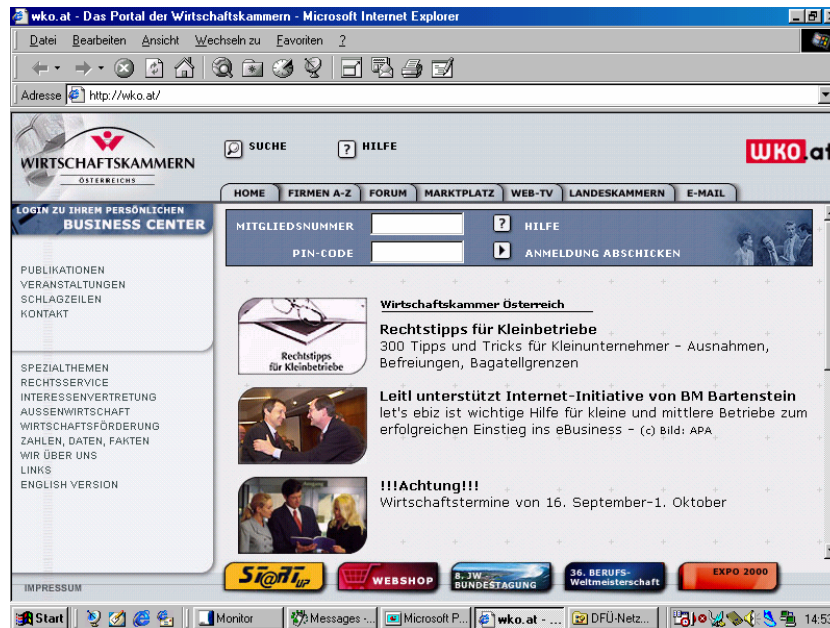


Diagram 1-2: <http://wko.at> strona wstępna

2 BENCHMARKING⁶ – TYLKO MODA CZY POŻYTECZNY W ZARZĄDZANIU INSTRUMENT?

2.1 Wstęp

2.1.1 Korzenie benchmarking'u

W minionych latach benchmarking był jednym z najbardziej dyskutowanych terminów w życiu biznesowym. Jest elementem często wykorzystywanym przez konsultantów biznesowych i ekspertów gospodarczych. Jednak w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, benchmarking nadal wydaje się być „tajemnicą”, czymś co może być przydatne jedynie dla przedsiębiorstw zajmujących najlepszą – top – pozycję. W konsekwencji małe i średnie przedsiębiorstwa są zagrożone faktem nie wykorzystywania wszystkich możliwych korzyści procesu benchmarking'u.

Skąd pochodzi „benchmarking”. Istnieje kilka odpowiedzi. „Benchmarking” jest starym terminem, który przetrwał do dziś, po raz pierwszy używanym przez Rzymian. Opierał się na wbijaniu palików w ziemię i mierzeniu odległości i kątów. Od tego czasu nabrał on szerszego znaczenia.

Dzisiaj, benchmarking to instrument w zarządzaniu, który jest szeroko rozpowszechniony w Stanach Zjednoczonych. Benchmarking nie jest już traktowany jako instrument dla wiodących - jest wykorzystywany jako narzędzie standardowe. Nawet badania nad metodami naukowymi organizacji pracy przeprowadzone przez Frederick'a Taylor'a pod koniec XIX wieku można uznać za wczesne zastosowanie zasady benchmarking'u.

Kiedy rozwinięto zasadę benchmarking'u, początkowo była ona wykorzystywana w środowisku przemysłowym, jako metoda ważna na poziomie przedsiębiorstwa. Jednak od tego czasu inne jednostki organizacyjne, takie jak rząd, szpitale czy uniwersytety również odkryły zalety benchmarking'u dla doskonalenia procesów i systemów.

2.1.2 Co to jest Benchmarking?

Benchmarking został określony jako „stały, systematyczny proces porównywania wyników struktur organizacyjnych, funkcji lub procesów z „najlepszymi na świecie”, nie tylko w celu dorównania tym poziomom osiągnięć, ale aby je przekroczyć” (DG III, 1996). Innymi słowy, benchmarking jest narzędziem do polepszania wyników poprzez uczenie się na podstawie najlepszych praktyk i rozumienie procesów, w jaki są osiąganego.

⁶ od tłumacza: *benchmarking* – najkrócej: komparatystyka, wzorcowanie, porównywanie.

Benchmarking pozwala na analizowanie i doskonalenie kluczowych procesów biznesowych, eliminowanie rzeczy zbędnych, poprawianie wyników, zyskowności i udziału w rynku. Siła benchmarking'u polega na tym, że pozwala on na decyzje oparte na faktach, nie zaś jedynie intuicji. Rozwinięto nowoczesne narzędzia benchmarking'u, aby umożliwić wizualną prezentację wyników. Teraz firma może zobaczyć, gdzie plasuje się jej wynik w porównaniu krajowym, sektorowym lub Europejskim firm.

Kluczowe słowa benchmarking'u to: porównanie, uczenie, transfer i doskonalenie.

I na koniec wskazówka dla lepszego zrozumienia: benchmark – punkt odniesienia, jest kamieniem milowym, kluczową figurą, będącą częścią benchmarking'u. Benchmarking jest procesem, którego celem jest doskonalenie poprzez uczenie się od innych.

2.2 Poziom i typy benchmarking'u

W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji benchmarking'u, jak również wiele różnych kryteriów dla rodzajów benchmarking'u. Dla lepszego zrozumienia zagadnienia przedstawimy tylko dwa główne objaśnienia benchmarking'u (patrz diagram 2-1/1 i 2-1/2).

Benchmarking Ramowy		Benchmarking Sektorowy		Benchmarking na poziomie firmy lub przedsiębiorstwa
---------------------	--	------------------------	--	---

Rys. 2-1/1: Poziomy benchmarking'u.

Benchmarking Ramowy: Benchmarking warunków ramowych stosowany jest do tych kluczowych elementów, które mają wpływ na atrakcyjność regionów lub miejsc, gdzie można zacząć robić biznes – który z kolei wpływa na otoczenie biznesowe, w którym firmy muszą funkcjonować. Ważne są ramy prawne i gospodarcze. Niektóre z tych elementów mogą być porównywane na poziomie krajowym, międzynarodowym lub regionalnym, m.in. takie jak: koszty (pracy, finansowe, ...), umiejętności zawodowe i infrastruktura administracyjna czy systemy edukacyjne. Typowym źródłem może być OECD⁷.

⁷ Od tłumacza: OECD – Organizacja Współpracy gospodarczej i Rozwoju.

Benchmarking sektorowy można traktować jako naturalne przedłużenie benchmarking'u na poziomie przedsiębiorstwa w ten sposób, że wiele spośród zasad może być zastosowanych w stosunku do takiej grupy przedsiębiorstw, które stanowią sektor i dla których podobne typy najlepszych praktyk zarządzania są ważne z punktu widzenia ich konkurencyjności. Przykładem tego mogą być badania dotyczące wyników sektora motoryzacyjnego, elektronicznego lub sektora metalurgicznego. Badania te są zwykle międzynarodowe i na dużą skalę, koncentrują się na określonych obszarach zainteresowania dla danego sektora.

Benchmarking na poziomie przedsiębiorstwa jest przede wszystkim narzędziem w zarządzaniu ukierunkowanym na stałe doskonalenie procesów w firmach. Aby określić procesy pracy, które powinny być udoskonalone, aby zidentyfikować najlepsze praktyki (czasami o zasięgu światowym, ale o wiele częściej najlepsze w swojej klasie) dotyczące tych procesów, aby ocenić braki we własnych wynikach w porównaniu z najlepszymi praktykami oraz by zrozumieć przyczyny danej sytuacji. Następnie, oczywiście musi nastąpić transfer i wdrażanie. To są kroki, które powinny pozwolić firmie podnieść wyniki i poprawić konkurencyjność.

Benchmarking Wewnętrzny		Benchmarking Zewnętrzny (zorientowany na konkurenta)		Benchmarking funkcjonalny
-------------------------	--	--	--	---------------------------

Rys. 2-1/2: Rodzaje benchmarking'u na poziomie przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do benchmarking'u na poziomie przedsiębiorstwa, mogą być stosowane 3 rodzaje strategii: jednak w przypadku większych firm (korporacji) szczególnie **benchmarking wewnętrzny** może przynieść dobre rezultaty w zakresie poprawy czasu, wydajności i jakości, poprzez analizowanie, porównywanie i uczenie się w ramach firmy.

Benchmarking zewnętrzny i zorientowany na konkurenta charakteryzuje się zewnętrznym porównywaniem danych i procesów z partnerem benchmarking'owym w ramach określonego przemysłu, branży, sektora, który jest jednocześnie konkurentem na rynku. Oznacza to oczywiście dużo zaufania i szacunku dla siebie nawzajem - są to ważne kryteria, konieczne dla sukcesu projektu benchmarking'u.

Benchmarking funkcjonalny: bardzo nowym aspektem w tej metodzie jest to, że benchmarking nie jest ograniczony do informacji konkurencyjnej. Dąży do innowacji poprzez wychodzenie na zewnątrz, poza granice własnej branży, przemysłu. Najlepsze praktyki dla procesów biznesowych można znaleźć na zewnątrz sektora przemysłowego, w którym działa firma. Często nie jest ani konieczne ani pożądane, aby ograniczać benchmarking jedynie do firm konkurencyjnych.

2.3 Najważniejsze kroki w benchmarking'u.

Na poziomie przedsiębiorstwa, benchmarking jest narzędziem zarządzania, służącym wspieraniu strategii zarządzania. Głównym celem jest podniesienie konkurencyjności poprzez identyfikację i adaptację najlepszych praktyk na poziomie procesu, organizacji i zarządzania. Procedura benchmarking'u obejmuje cztery główne kroki:

1. Szczegółowe zrozumienie procesów w firmie.
2. Analiza procesów innych (innych firm).
3. Porównanie własnych wyników z tymi, jakie osiągają inni.
4. Wprowadzenie działań, które są konieczne, aby zlikwidować określoną lukę w wynikach działalności.

Centralnym zagadnieniem przy rozpoczynaniu projektu dotyczącego benchmarking'u jest - jak uformować strukturę procedury oraz co może być zmierzone i w jaki sposób. Dlatego pomocne może być porównanie „twarzą w twarz”, co oznacza, że dwie firmy są gotowe, aby podzielić się doświadczeniem, procesami biznesowymi i sekretami, jak również kluczowymi danymi liczbowymi. Taki benchmarking może być bardzo udany i może prowadzić do wysokiego stopnia poprawy w wynikach działalności obu partnerów. Jednak, należy pamiętać, że taki proces musi trwać 9-12 miesięcy, wiąże się z wieloma wkładami w kontekście zaangażowania środków finansowych i ludzkich. Dla małych i średnich przedsiębiorstw jest to często poważna bariera, aby rozpocząć projekt dotyczący benchmarking'u. Dlatego pomocna w przeprowadzeniu benchmarking'u w tym przypadku może być procedura 2-stopniowa.

Prowadzi to do innego ważnego aspektu, jeśli chodzi o rozwinięcie projektu dotyczącego benchmarking'u, to jest do rozróżnienia pomiędzy **benchmarking'iem diagnostycznym** i **benchmarking'iem dotyczącym procesu** (patrz diagram 2-2).

Benchmarking diagnostyczny		Benchmarking dotyczący procesu
Główne pytanie: CO osiąga mój partner benchmarking'owy (i/lub najlepszy w klasie)		Główne pytanie: JAK mój partner benchmarking'owy (i/lub najlepszy w klasie) osiąga te rezultaty

Rysunek 2-2: Benchmarking diagnostyczny a benchmarking dotyczący procesu.

Benchmarking diagnostyczny jest – jako pierwszy krok – podejściem, które umożliwia relatywnie prosty wstęp do benchmarking'u. Proponuje on uporządkowany, efektywny kosztowo *feedback*⁸ i wymaga jedynie minimalnych środków, aby go wprowadzić w życie. Umożliwia on firmom poprawienie swoich wyników poprzez zidentyfikowanie najważniejszych umiejętności, słabych i mocnych stron – a następnie uczenie się na podstawie najlepszych praktyk w dokonywaniu koniecznych udoskonaleń.

Po „diagnozie” można dodać – bardziej drogi i intensywny – **benchmarking dotyczący procesu**, który pomaga firmie znaleźć innowacyjne rozwiązania i proponuje sposoby ich transferu do biznesu. Jeśli jest zastosowany poprawnie, proces benchmarking'u sprzyja kulturze uczenia się, która zakłada dzielenie się wiedzą. Zarówno benchmarking diagnostyczny jak i dotyczący procesu nie mogą być traktowane jako całkowicie niezależne. Efekty i powiązania czasami zacierają granicę.

Zastosowanie benchmarking'u przez firmę wiąże się z szeregiem etapów, które ilustruje i objaśnia diagram 2-3, znajdujący się poniżej:

⁸ Od tłumacza: *feedback* – dosłownie: sprzężenie zwrotne; - uwagi, komentarze, reakcje, w odpowiedzi na coś.

	HOLISTYCZNY	DOTYCZĄCY PROCOSU
DIAGNOSTYCZNY		
START	W TRAKCIE DROGI	DOJRZAŁOŚĆ
Firma najpierw stosuje benchmarking diagnostyczny w celu zbadania relatywnych wyników różnych funkcji w ramach firmy. Ta faza diagnostyczna jest zwykle trwającą krótko analizą. Często oparta jest o kwestionariusz, w którym prosi się menedżera o dokonanie oceny w oparciu o zestaw kryteriów biznesowych.	Drugi etap, benchmarking holistyczny, wiąże się ze zbadaniem całej firmy. Wykorzystywany jest w celu identyfikacji kluczowych obszarów do poprawy. Jest to głębsza faza niż pierwsza faza diagnostyczna. Bada wszystkie obszary biznesu i odnosi się do aspektów jakościowych poprzez przyglądanie się systemom i procesom oraz dostarcza ilościowej informacji opartej na trendach i wskaźnikach.	W trzeciej – dojrzałej fazie, firma dorasta do benchmarking'u dotyczącego procesu.. Ten z kolei koncentruje się na poszukiwaniu sposobów poprawienia określonych procesów w celu osiągnięcia wyników światowej klasy. Proces benchmarking'u jest prowadzony przez specjalny zespół. Pierwszym krokiem jest wyodrębnienie procesu (lub połączonych procesów) do poddania badaniu. Następnie dokonuje się identyfikacji partnera benchmarking'owego, który może się pochwalić pierwszorzędnymi sprawdzonymi wynikami w tym procesie. W ten sposób identyfikuje się luki w działalności oraz następuje zrozumienie elementów, które doprowadziły do tych luk. Na tej podstawie można wprowadzać plany naprawcze.

Diagram 2-3: Zastosowanie benchmarking'u przez firmę.

2.4 Kilka aspektów dotyczących benchmarking'u w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw

2.4.1 Czy benchmarking jest narzędziem kontroli?

W nawiązaniu do poprzednich definicji, *benchmarks* są to „narzędzia” służące do mierzenia, - elementy, które są blisko powiązane z kontrolingiem. Najprawdopodobniej jest to przyczyna dlaczego benchmarking był pierwszym

instrumentem do przyjęcia i zastosowania jako instrument zarządzania dotyczący tego obszaru.

Jednak benchmarking jest czymś więcej niż tylko porównywaniem danych, więcej niż specyfikacją wartości docelowych – dotyczy on przewidywania i uczenia się, a nie sprawdzania wyników obliczeń. Kontroling jedynie zachęca i stymuluje ten ważny proces, jakim jest benchmarking, ale nie może określać konkretnych celów jako swobodnego kierunku dla określonych jednostek funkcjonalnych.

Co więcej, benchmarking porównuje nie tylko obszar liczb. Może być również stosowany w procesach zespołowych czy w procedurach administracyjnych, i dlatego wychodzi on zdecydowanie poza zakres zadania kontrolera.

2.4.2 Bariery dla benchmarking'u

„Pocieszająca jest myśl, że starannie zbudowany benchmarking najprawdopodobniej nie skończy się na dysputach prawnych, ale fakt ten jako taki raczej nie zachęci konkurentów do współpracy”. Jest to jeden z powodów, dla którego zaczął pracować nad tematem benchmarking'u neutralny „*Clearing point*”⁹, taki jak na przykład Instytut Promocji Gospodarczej w ramach Austriackiej Federalnej Izby Gospodarczej. Przedsiębiorcy lubią korzystać z uznanego zewnętrznego i neutralnego wsparcia, takiego jakie oferują niektóre organizacje przedsiębiorców.

Dzielenie się specyficznymi dla firmy danymi z potencjalnymi konkurentami to poważny krok – jeśli partner benchmarking'owy działa w tej samej branży. Również w przypadku benchmarking'u który „przebiega” przez różne branże, tj. bez udziału bezpośredniego konkurenta, przedsiębiorca musi pokonać barierę, której najbliższym określeniem może być termin „tradycjonalizm”.

2.4.3 Czy benchmarking jest odpowiedni dla małych i średnich przedsiębiorstw?

Oczywistym jest, że metody i warianty benchmarking'u stosowane przez duże przedsiębiorstwa mogą być zastosowane przez mśp-stwa tylko z dużymi trudnościami (patrz diagram 2-4). Powodem tego jest długi czas trwania projektów dotyczących benchmarking'u (6-12 miesięcy), relatywnie wysokie koszty, konieczność zaangażowania personelu przez cały okres trwania projektu, jak również bardzo kosztowne i powolne poszukiwanie partnera.

⁹ Od tłumacza: *clearing point* dosłownie: punkt wyjaśniający, punkt rozrachunkowy.

<p>➤ Zasoby: - ograniczone możliwości finansowe - ograniczone możliwości kadrowe</p>
<p>➤ Know-how metodologiczny: - brak know-how dotyczącego benchmarking'u - zwykle małe obycie z techniką kwestionariuszy - brak wiedzy dotyczącej narzędzi do wizualizacji procesu</p>
<p>➤ Ogólne problemy dotyczące benchmarking'u - dostępność danych - silna presja konkurencyjna - brak zaufania do przekazywania danych - brak wsparcia dotyczącego zarządzania - bariery psychiczne</p>

Diagram 2-4: Przyczyny ewentualnych trudności, z jakimi mogą mieć do czynienia mśp przy stosowaniu metod benchmarking'u.

Pomimo tych wszystkich okoliczności benchmarking jest bardzo przydatnym narzędziem zarządzania również dla małych i średnich przedsiębiorstw. Rezultaty uzyskane w wyniku mniej skomplikowanego benchmarking'u diagnostycznego stanowią doskonałą podstawę do działań doskonalących, wspierających funkcjonowanie firmy na rynku.

Niezależnie od wymienionych powyżej trudności należy podkreślić, że małe i średnie firmy dysponują potencjałem do doskonalenia swoich procesów przy użyciu benchmarking'u. Dzieje się tak w związku z faktem, że procesy w mśp-
stwach są bardziej przejrzyste niż te występujące w przypadku dużych przedsiębiorstw.

Co więcej, ich struktura jest mniej skomplikowana i bardziej wyrazista, co czyni ich bardziej elastycznymi i zdolnymi do adaptacji niż duże przedsiębiorstwa. To fakt, który stanowi zaletę w kontekście procesu benchmarking'u i ułatwia szybkie wprowadzanie „najlepszych praktyk”.

2.4.4 Kluczowe aspekty w przedsiębiorstwie

Aby uzyskać od samego początku pozytywne przyjęcie benchmarking'u przez menedżerów i członków personelu, powinien być on wykorzystywany wyłącznie w celu projektowania przyszłości, nie zaś do analizowania i rozwiązywania problemów z przeszłości. Benchmarking nie jest celem sam w sobie, ale jest skutecznym „spustem” uruchamiającym szerszy proces zmian. Innym ważnym elementem, o którym należy pamiętać przy przygotowywaniu projektu dotyczącego benchmarking'u jest to, aby informować od samego momentu uruchomienia go wszystkich pracowników na jego temat, o zasadach i celach. Zaangażowanie na czas wszystkich wymienionych stron, tj. personelu oraz wszystkich kolegów, jest istotne z punktu widzenia późniejszego wprowadzania

działań naprawczych. Stałe informowanie i prezentacja uzyskiwanych rezultatów współpracownikom powinny być starannie przygotowane i realizowane.

Innym kluczowym dla sukcesu procesu benchmarking'u zagadnieniem, jest świadomość, że proces ten wymaga czasu zarówno w kontekście zasobów ludzkich, jak też trwania samego projektu. Należy brać pod uwagę minimalne ramy 9-ciu miesięcy. Powinno być również możliwe, aby pracownik (z zewnątrz lub własny) wspierał projekt w ramach swoich obowiązków. To jest ważne, aby zagwarantować ciągłość procesu, jak również punktualność (przestrzeganie terminów).

Ogólnie rzecz biorąc można powiedzieć, że należy brać pod uwagę następujące kluczowe aspekty dotyczące benchmarking'u: konkretne określenie projektu, zaangażowanie członków personelu, szerokie poszukiwanie informacji, dokładne zaplanowanie procesu benchmarking'u, analiza dewiacji, komunikowanie rezultatów oraz wprowadzanie w życie rezultatów w oparciu o związany z tym plan działań oraz system kontrolingu.

2.4.5 Co może być wykorzystywane jako obiekt benchmarking'u.

Jest to jedna z najtrudniejszych decyzji w przedsiębiorstwie, aby zdecydować, co dokładnie powinno być poddane procesowi benchmarking'u w celu podniesienia konkurencyjności. Często dobrym rozwiązaniem jest benchmarking diagnostyczny jako pierwszy krok - w celu wyciągnięcia wniosków na temat słabych i mocnych stron na podstawie pozycjonowania przy pomocy punktów odniesienia (*benchmarks*), co pokaże konkretne punkty wyjścia do udoskonaleń (patrz diagram 2-5), tj. dla procesu benchmarking'u.

Wymagania klienta - Produkty - Usługi	Najważniejsze czynniki sukcesu - satysfakcja klienta - usługa dostawy - koszty jednostkowe - rentowność
Wytwarzane produkty - maszyny - części zapasowe	Elementy kupowane - części - systemy przepływu materiałów
Usługi - serwis naprawczy - finansowe	Procesy - otrzymywane zamówienia - popyt ze strony klientów / rozwiązywanie problemów - zarządzanie zapasami - składanie rachunków / procedura poboru należności

Diagram 2-5: Przykłady „kandydatów” do benchmarking'u.

2.4.6 Wniosek

Chociaż wiele firm radzi sobie dobrze, bardzo niewiele firm uświadamia sobie swój pełny potencjał. Badania przypadków firm, które w tej chwili osiągają dobre wyniki, pokazują, że często kontynuują one benchmarking, ponieważ może im już nie iść tak dobrze za 4 lata. A zatem, benchmarking jest przydatny nie tylko wtedy kiedy sprawy mają się źle, ale w każdej sytuacji: zawsze istnieją okazje do ciągłych ulepszeń. W rzeczywistości benchmarking nie jest środkiem sam w sobie, ale częścią „najlepszych praktyk”. Tylko „benchmarking stosowany” daje pewność, że raporty benchmarking’owe nie gromadzą po prostu „śmieci”, ale są na co dzień wykorzystywane – co oznacza, że usuwa się braki, wprowadza konieczne zmiany, zaś luki – dystans do liderów na rynku są likwidowane.

2.5 Obszary zaangażowania dla organizacji przedsiębiorców w zakresie benchmarking’u.

Celem pracy organizacji przedsiębiorców powinien być stały wysiłek na rzecz zapoznawania lokalnych przedsiębiorstw z nowoczesnymi technikami zarządzania – takimi jak metody benchmarking’u. Co więcej, zawieranie umów o współpracy z uznanymi ekspertami międzynarodowymi oraz wykorzystywanie ich opartej na dobrych fundamentach wiedzy na rzecz przedsiębiorstw, jest ważnym celem w kontekście wspierania firm w podnoszeniu ich wydajności.

2.6 Perspektywa europejska: wychodzenie naprzeciw wyzwaniom społeczeństwa informacyjnego przy udziale benchmarking’u.

W społeczeństwie informacyjnym przedsiębiorstwa europejskie mają do czynienia z gwałtownymi zmianami związanymi z globalizacją, nowymi technologiami, wymogami rynku. Co więcej, na ich pracę dodatkowo mają wpływ rosące wymagania jakościowe ze strony konsumentów, zmiana orientacji co do wartości i co więcej transfery w obrębie własności.

W konsekwencji mamy do czynienia z silną presją konkurencyjną na małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej, jak również i szczególnie na te działające w gospodarkach na etapie transformacji.

Ramy społeczeństwa informacyjnego ustanawiają dwa ważne wyzwania dla przedsiębiorstw europejskich odnoszących sukcesy: po pierwsze wskaźnik innowacyjności musi być zwiększony i po drugie kultura przedsiębiorczości musi stać się bardziej dynamiczna. Co odpowiada za sukces? Zdolność transformowania informacji w wiedzę szybciej niż konkurencja – dlatego stałe wyczulenie na innowacje jest czynnikiem kluczowym. Z drugiej strony przedsiębiorcy europejscy potrzebują - szczególnie w porównaniu z

przedsiębiorstwami z USA – nowego progresywnego podejścia do ryzyka, nagrody i niepowodzenia.

Unia Europejska musi zwiększyć wysiłek na rzecz tworzenia warunków, w których aktorzy życia gospodarczego korzystać mogą z możliwości pojawiających się w wyniku gwałtownych zmian.

Benchmarking może odgrywać ważną rolę. Poprzez dostarczanie mechanizmu do identyfikacji (w skali światowej) najlepszych praktyk i uczenia się na tej podstawie, benchmarking może przyspieszać szybkość reagowania na wspomniane zmiany w warunkach rynkowych.

Na poziomie europejskim nowo utworzona Dyrekcja Generalna ds. przedsiębiorczości wykazuje zaangażowanie na rzecz zintegrowanego podejścia do innowacji i przedsiębiorczości, jako podstawy konkurencyjności Europy. Komisarz ds. przedsiębiorczości promuje benchmarking jako ważne narzędzie do wychodzenia naprzeciw wyzwaniom wieku informacji. Dlatego zapoczątkowana została duża inicjatywa mająca na celu ocenę w oparciu o zasadę benchmarking'u innowacyjności Europy i przedsiębiorczość. Plan działań obejmuje 4-y główne punkty:

1. Zostanie zdiagnozowany aktualny poziom postępu w zakresie polityki na poziomie europejskim oraz narodowym na rzecz promowania innowacji i wspierania przedsiębiorczości.
2. Zostaną stworzone oraz będą wykorzystywane wskaźniki i punkty odniesienia (*benchmarks*), służące do mierzenia rezultatów polityk na rzecz innowacyjności i przedsiębiorczości, jak również postępu i stosowanych praktyk.
3. Na tej podstawie zostaną zidentyfikowane priorytety działania.
4. Postępy w zakresie wprowadzania przez kraje członkowskie działań ukierunkowanych na priorytety związane z innowacjami i przedsiębiorczością, będą monitorowane i omawiane w raportach.

Komisja Europejska jest przekonana, że taka inicjatywa jest bardzo ważna wspiera bowiem przedsiębiorstwa Europy w ich zmaganiach z wyzwaniami społeczeństwa informacyjnego.

ZAŁĄCZNIK A: Ważne sieci benchmarking'owe i linki

EUROPEJSKIE FORUM BENCHMARKING'u

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

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

Inicjatywy dotyczące benchmarking'u w firmie

Celami Komisji Europejskiej w kontekście benchmarking'u na poziomie firmy są: wspieranie przedsięwzięć w zakresie benchmarking'u w przemyśle, w szczególności wśród małych i średnich przedsiębiorstw, jako wartościowego narzędzia do stałego doskonalenia wyników przedsiębiorstw, a w konsekwencji do podnoszenia konkurencyjności oraz działanie na rzecz większej koordynacji i synergii pomiędzy ogromną liczbą inicjatyw i działań rozwijanych w całej Unii.

Mając w świadomości fakt, że za benchmarking na poziomie firmy przede wszystkim odpowiadają same firmy, usługi oferowane przez Komisję wspierały tylko niektóre inicjatywy, spośród których jedna znana jest jako inicjatywa „**Benchmarking dla sukcesu**” (zarządzana przez Forbairta/Irlandia). W ramach tej inicjatywy została utworzona Europejska Sieć Benchmarking'u (*European Benchmarking Network, EBN*), składająca się z około 200 członków reprezentujących rząd, przemysł, firmy duże i małe, ośrodki naukowe, dostawców usług benchmarking'u, konsultantów, organizacje jakości z krajów członkowskich. Są to jednostki, które zamierzają odgrywać aktywną rolę i wnieść wkład w rozwój europejskiego podejścia do benchmarking'u. Nieformalnie uzgodniły one, że będą promować i wspierać istnienie ram i modelu dla benchmarking'u w Europie oraz stosować się do Europejskiego Kodeksu Zachowania w Benchmarking'u (*The European Benchmarking Code of Conduct*). Działając jako quasi-nieformalna sieć, EBN ma do dyspozycji forum służące rozwijaniu pomysłów, idei, działań i inicjatyw w sposób efektywny kosztowo.

Europejskie Forum Benchmarking'u (*European Benchmarking Forum, EBF*) działając jako grupa sterująca (steering group) w stosunku do EBN, popycha proces do przodu dostarczając punktów ogniskujących działania w ramach całej Wspólnoty oraz środki sprzyjające rozwijaniu synergii pomiędzy nimi. Ostatnio, mając na celu wspieranie równowagi i zbliżenia pomiędzy różnymi inicjatywami dotyczącymi benchmarking'u w Europie, zakres EBF został rozszerzony, aby objąć przedstawicieli różnych poziomów benchmarking'u, warunki ramowe, płaszczyzny sektorową i dotyczącą firm. EBF przygotowało materiały wspierające inicjatywę i rozpropagowujące ją w formie zestawu interaktywnych CD-ROM'ów oraz książki „Benchmarking FACTS - a European Perspective”¹⁰. Dostarczają one objaśnienia, informacje, przykłady korzyści, wskazują zasoby biblioteczne i bazy danych, zapewniają dostęp do interaktywnych przykładów narzędzi benchmarking'u.

Europejskie Forum Benchmarking'u Firm (*The European Company Benchmarking Forum, ECBF*)

¹⁰ FACTS = Facilitated Assessment & Comparison Tools – Instrumenty służące oceny i porównywania

Grupa robocza stworzona nieformalnie w celu wspierania rozwoju projektu, tworzy Europejskie Forum Benchmarking'u Firm. Dostarcza elementy ogniskujące działania na rzecz udanego wyniku tej inicjatywy.

Kontakty: pan Richard Keegan, EBF Project Manager, Enterprise Ireland, Glasnevin, Dublin 9, Irlandia, e-mail: keeganr@enterprise-ireland.com; tel: +353 1 808 2000, fax: +353 1 837 9338

Globalna Sieć Benchmarking'u (*Global Benchmarking Network, GBN*)

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

GBN jest aliansem 24-ech wiodących Centrów Benchmarking'u na świecie, którego celem jest zapewnianie informacji na temat najlepszych praktyk.

Wydawany biuletyn "*The Benchmarking Review*" („Przegląd Benchmarking'u”) w sposób regularny będzie cię prowadzić do takich firm i zachęcać do dzielenia się najlepszymi praktykami!

ZAWARTOŚĆ biuletynu: skorzystaj z doświadczenia innych – każde wydanie zawiera elementy i sekcje pisane przez ekspertów, aby poprowadzić cię przez różne kanały doskonalenia biznesu. Zawiera również:

- badania przypadków (*case studies*) najlepszych praktyk benchmarking'u
- zwycięzców nagród w zakresie benchmarking'u i najlepszych praktyk
- wiadomości międzynarodowe
- raporty „*Benchmarking Association*”
- działania i główne punkty zainteresowania Globalnej Sieci Benchmarking'u
- nowe produkty i usługi
- kalendarz wydarzeń
- wywiady i komentarze.

KORZYŚCI BIZNESOWE: ucząc się na podstawie doświadczenia innych będziesz mógł wprowadzać i mierzyć swoje własne postępy. Zobaczysz, że poprzez swoje unikalne analizy „*The Benchmarking Review*” przeanalizuje, zinterpretuje i zidentyfikuje znaczenie najlepszych praktyk. Ponadto, przy pomocy wskazówek i badań przypadków pokaże ci w jaki sposób korzyści mogą być przeniesione do twojego biznesu.

Śledząc wydanie za wydaniem, zobaczysz jak firmy na całym świecie wykorzystują z sukcesem benchmarking w celu doskonalenia wyników swojej działalności. Ty również zostaniesz zainspirowany, aby wzmocnić twoje próby prowadzenia benchmarking'u lub zainicjować je!

Kontakt: Sekretarz Generalny Globalnej Sieci Benchmarking'u: Tom Brock
teb@staturb.demon.co.uk

Załącznik B Bibliografia

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 NOWE TECHNOLOGIE NA RZECZ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

3.1 Wstęp

Żyjemy w globalnej gospodarce i mamy do czynienia z coraz większą presją na małe i średnie przedsiębiorstwa, aby w sposób ciągły monitorowały i doskonaliły swoją konkurencyjność w kontekście międzynarodowej areny handlowej. Chociaż dostępny jest duży zasób wiedzy na uniwersytetach, w instytutach badawczych, agencjach rozwoju, firmach konsultingowych, dla małych i średnich firm często okazuje się trudnym dotarcie do nich, a tym samym prowadzenie swoich biznesów przy wykorzystaniu bardziej uporządkowanego i planowego podejścia.

Podstawowy cel to zapewnienie długoterminowego zysku dla mśp-stw, które mają do czynienia z poważną konkurencją u siebie i zagranicą, podniesienie konkurencyjności przy wykorzystaniu nowej technologii w sposób strategiczny i uporządkowany. W dzisiejszym konkurencyjnym środowisku firma musi stale iść do przodu. W przeciwnym razie automatycznie spada w dół.

Bardzo ważne jest myślenie strategiczne przy dokonywaniu inwestycji technologicznych w ramach szerszego kontekstu gospodarczego. Inwestycje w technologie muszą zawsze być uzasadnione komercyjnie.

3.2 Koncepcja strategii i zarządzania strategicznego.

W chwili obecnej nie ma jednoznacznej, ogólnie przyjętej definicji koncepcji strategii biznesowej. Dlatego ważne jest, aby wyjaśnić jak w naszym przypadku rozumiana jest strategia. W dalszej części materiału wykorzystywana będzie następująca definicja:

„Strategia to ogólny plan, sposób w jaki firma będzie rozwijać swoje umiejętności i zasoby w celu osiągnięcia swoich celów całościowych”.

Strategia określa jak firma będzie rozwijać swoje umiejętności i zasoby, aby wyjść naprzeciw potrzebom rynku w celu zarobienia pieniędzy. Dlatego ważne jest, aby określić, co firma może zrobić, czego nie może, jak również środki, jakie ma do dyspozycji oraz jakie są bariery dla jej potencjału rozwojowego. Umiejętności i zasoby firmy muszą zostać ocenione w odniesieniu do wymagań rynku oraz zasobów i umiejętności konkurentów.

Strategia wiąże się z pozycjonowaniem w stosunku do rynków i konkurentów, aby dać firmie przewagę konkurencyjną. Ważne jest, aby zaoferować klientom

większą satysfakcję, jeśli chodzi o ich potrzeby i/lub zaspokoić percepcję klienta w sposób bardziej efektywny niż konkurenci.

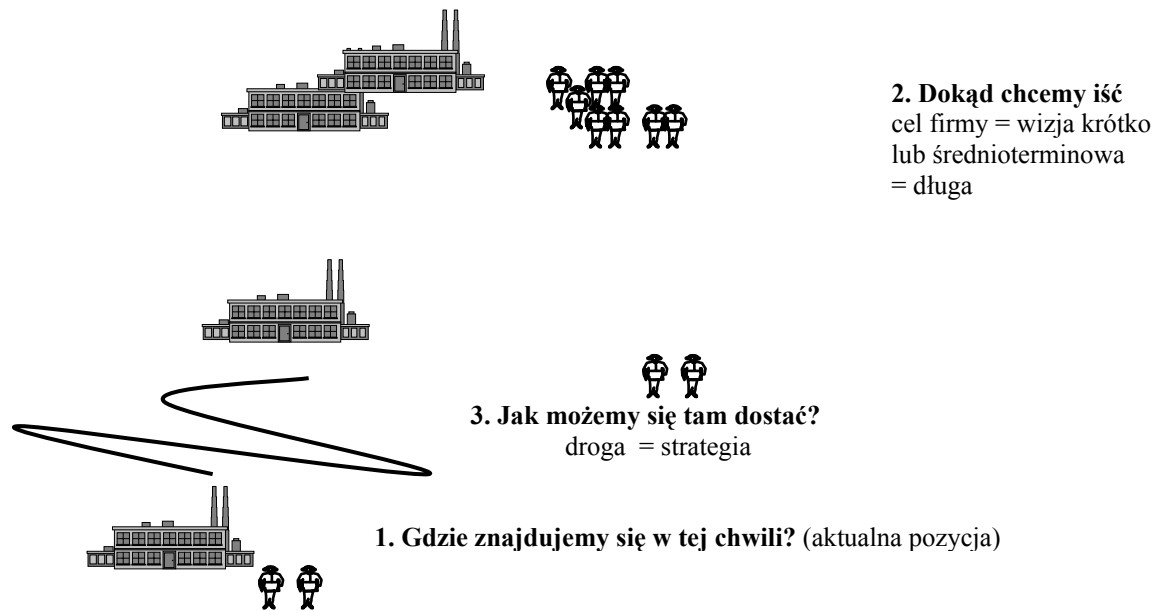


Diagram 3-1: Zarządzanie strategiczne

Głównym celem w biznesie jest zwiększenie wartości firmy dla jej właścicieli. W większości przypadków można to wyrazić poprzez efektywność kapitału własnego. Dochód z inwestycji z kolei jest funkcją zysków wypracowanych przez firmę w porównaniu do kapitału zaangażowanego do ich osiągnięcia. Dlatego, na rentowność inwestycji mają wpływ zarówno zyski, jak i wykorzystanie kapitału.

W strategii musisz umiejscowić pewne pod-cele, aby określić, w jaki sposób firma będzie osiągać cel główny. Naturalnie te pod-cele mają charakter bardziej operacyjny i są powiązane z „funkcjami” firmy. Jednym pod-celem na przykład, mogłoby być zostanie liderem na rynku. Zostanie liderem na rynku nie jest celem samym w sobie, ale zakłada się, że da firmie pozycję, która pozwoli tworzyć większe wartości w stosunku do konkurentów, mieć lepszy zwrot inwestycji niż jest to zwykle w przemyśle. „Nie rób tego tak, jak jesteś w stanie to zrobić. Zrób to po prostu lepiej niż inni!”

Innymi słowy, pod-cele są środkami do osiągnięcia celów głównych.

Strategia jest całościowym planem, do określenia generalnego kierunku, w którym firma będzie się poruszać. Jest to również pewne pozycjonowanie firmy - jak firma ma się poruszać w wymaganym ogólnym kierunku, poczynając od aktualnej pozycji wyjściowej.

Możliwych będzie często kilka generalnych kierunków, a tym samym kilka sposobów osiągnięcia celu. Oznacza to, że strategia jest przemyślanym

wyborem. Strategia jest, innymi słowy, nie czymś, co przychodzi samo, ale czymś, co do czego kierownictwo w sposób aktywny podejmuje decyzje. Zależy od sposobu, w jaki kierownictwo pojmuje i określa swoje działania i ich otoczenie. Plan jest ukierunkowującymi ramami dla wszystkich decyzji, które są konieczne, aby określić naturę, kierunek i stopień rozwoju przedsiębiorstwa.

Generalnie rzecz biorąc, strategia będzie miała długą perspektywę, zmierzając ku osiągnięciu wizji firmy. Jednak firmy będą zmieniać swoje strategie w regularnych odstępach, kiedy pojawi się taka potrzeba (patrz diagram 3-1).

Zarządzanie strategiczne wiąże się z opracowaniem i wprowadzeniem strategii. Dlatego celem jako takim staje się proces. Budując strategię ważne jest, aby dysponować dobrą metodologią do analizy i dyskusji w grupie zarządzającej. Jeśli nastąpi inicjacja strategii, ważne jest, aby zorganizować proces tak, aby budował zaangażowanie i kontynuację w organizacji przedsiębiorstwa. Strategia musi być opracowana szczegółowo dla każdej z funkcjonalnych jednostek firmy w postaci działań i budżetów. W rezultacie, firma będzie wiedziała czy posuwa się w dobrym kierunku, przy czy muszą być stworzone procedury jak podążać zgodnie z planem. Odchylenia od planu muszą być analizowane, zaś strategia musi być dostosowana jeśli założenia, na których oparty jest plan radykalnie się zmieniają.

3.3 Proces strategii

Każda firma musi mieć klientów. W warunkach konkurencji musi oferować produkty i usługi, które są bardziej atrakcyjne niż te pochodzące od konkurencji oraz musi jednocześnie robić to bardziej skutecznie niż konkurencja, aby zrealizować cel firmy, którym jest zarabianie pieniędzy.

Problemem jest jednak to, że zarówno w rynek, jak też konkurencja podlegają stałym, następującym jedna po drugiej zmianom. Zatem firma musi ciągle myśleć „do przodu”.

Ważnym punktem przy budowaniu strategii, jest aby firma dysponowała „mapą” terytorium w ramach którego konkuruje. Oznacza to, że zna pozycję na rynku swoją i swoich konkurentów. Dodatkowo, firma musi uświadomić sobie siły napędowe, jakie kryją się za wszelkim rozwojem w warunkach konkurencji oraz prawdopodobną pozycję konkurentów, jak też oraz sytuację na rynku w następnych kilku latach. Analiza ta - dotycząca otoczenia, w jakim działa firma pokaże szanse i zagrożenia.

Innym ważnym elementem wyjściowym jest fakt, że firma zna swoje słabe i mocne strony. W kontekście strategii - mają one istotne znaczenie, w odniesieniu do otoczenia – są ciekawe i ważne. Analiza mocnych i słabych stron w porównaniu z szansami i zagrożeniami jest ważna przy formułowaniu strategii firmy. Taka analiza jest często nazywana „analizą SWOT” (Strengths,

Weaknesses, Opportunities, Threats)¹¹. Może dostarczyć odpowiedzi, w jaki sposób firma może wykorzystywać swoje mocne strony oraz istniejące szanse i jednocześnie jak doskonalić swoje słabe strony w celu redukcji zagrożeń ze strony otoczenia.

Przy formułowaniu strategii, kierownictwo często będzie odkrywać potrzebę dalszych analiz. Dlatego ważne jest, aby pracę tę rozpoczynać dość wcześnie i pracować równolegle nad zbieraniem danych i przeprowadzaniem analizy. Poniższy diagram ilustruje model do wykorzystania przy opracowywaniu strategii biznesowej.

3.4 Ocena biznesu

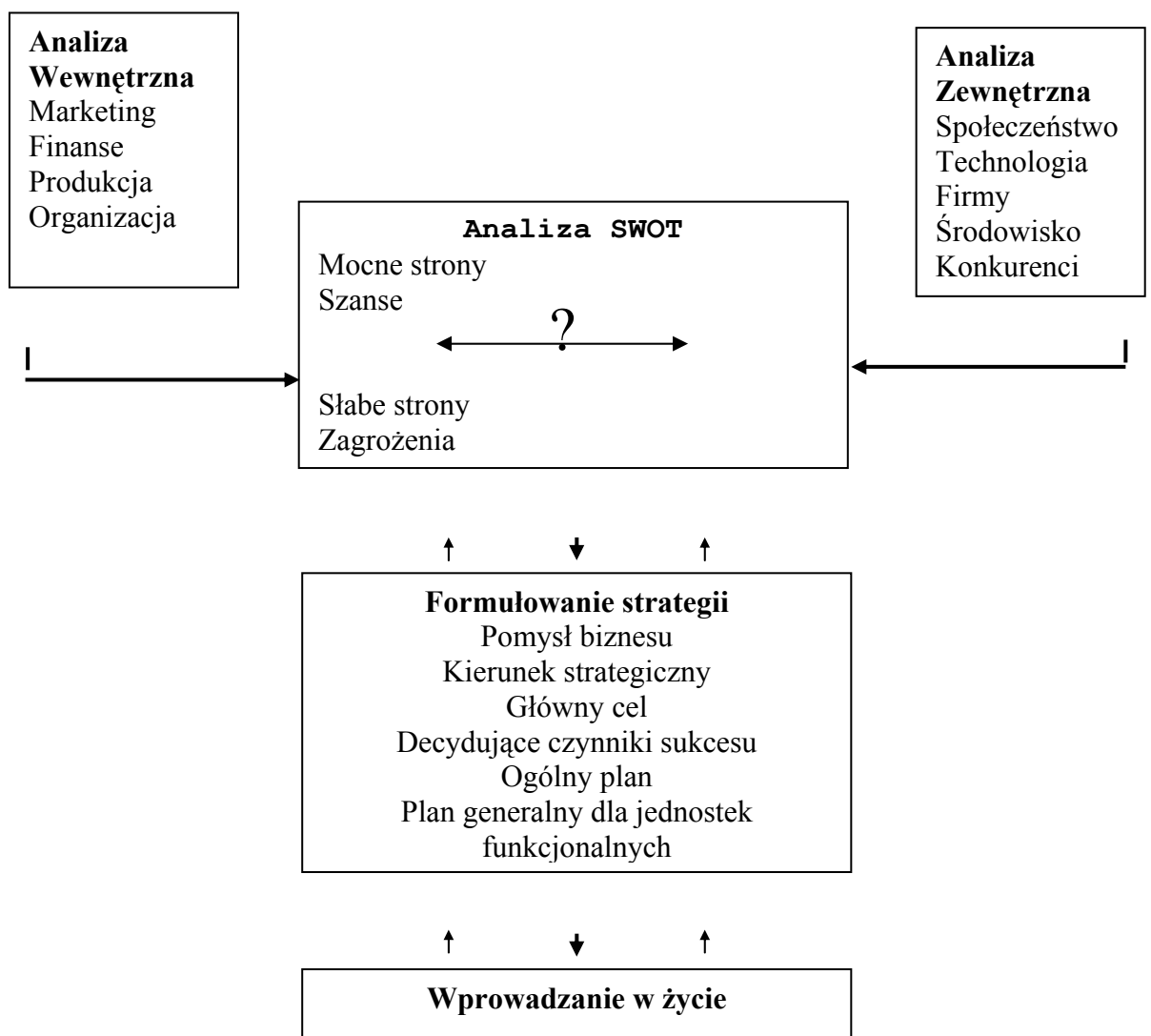


Diagram 3-2: Model strategii

¹¹ Od tłumacza: Strengths – mocne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse, Threats – zagrożenia.

3.4.1. Ocena czynników zewnętrznych

(patrz diagram 3-2)

Spoleczeństwo

Ramy zewnętrzne określone przez społeczeństwo, w obrębie którego działa firma narzucają wyraźne ograniczenia i będą istotnym czynnikiem determinującym jej działalność biznesową. Pojedyncza firma normalnie nie może wpływać na te czynniki zewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne można opisać w kontekście czynników politycznych, gospodarczych i społecznych.

Technologia

Rozumienie trendów technologicznych jest ważne, jeśli firma chce ‘skorzystać z właściwej technologii, we właściwym czasie’. Kreatywne wykorzystanie technologii może prowadzić do nowych lub ciągle doskonalonych produktów, nowych procesów produkcji i lepszego zarządzania oraz kontroli.

Dla firmy ważne jest, aby być na bieżąco ze zmianami w obszarze technologii, aby rozumieć co się stanie w ciągu najbliższych kilku lat, wiedzieć jaki rodzaj zastosowań nowej technologii będzie miał miejsce oraz jaki wpływ ta technologia może mieć lub będzie mieć na rynek, w ramach którego firma konkuruje.

Otoczenie firmy

Konkurencja na rynku, w kontekście zarówno rodzaju jak też intensywności, zależy od 5-ciu głównych czynników, tak jak to pokazano w diagramie poniżej. (patrz diagram 3-3)

Aby zająć pozycję „ofensywną” w odniesieniu do tych czynników, ważne jest aby być wszechstronnie zaznajomionym z tymi, które przeważają w branży, w ramach której firma konkuruje. Ważne jest również, aby przewidzieć, jak te czynniki będą wpływać na firmę w ciągu najbliższych kilku lat. Przy takim zrozumieniu spraw, firma może lepiej dostosować się i może również lepiej wykorzystywać potencjał, jaki oferują warunki, w których konkuruje.

W odniesieniu do firmy, na przykład, klienci mają silną pozycję, jeśli jest ich mało lub jeśli indywidualne zamówienia są duże. Utrata pojedynczego klienta lub pojedynczego dużego zamówienia przyniesie znaczące negatywne konsekwencje dla firmy, co w rezultacie spowoduje, że będzie ona słabszą stroną w negocjacjach. Tak jest w przypadku wielu małych i średnich przedsiębiorstw.

I odpowiednio, siła negocjacyjna dostawców jest duża, jeśli dostarczają oni produkt, od którego firma jest całkowicie zależna w swojej własnej działalności biznesowej oraz jeśli brak jest alternatywnych dostawców.

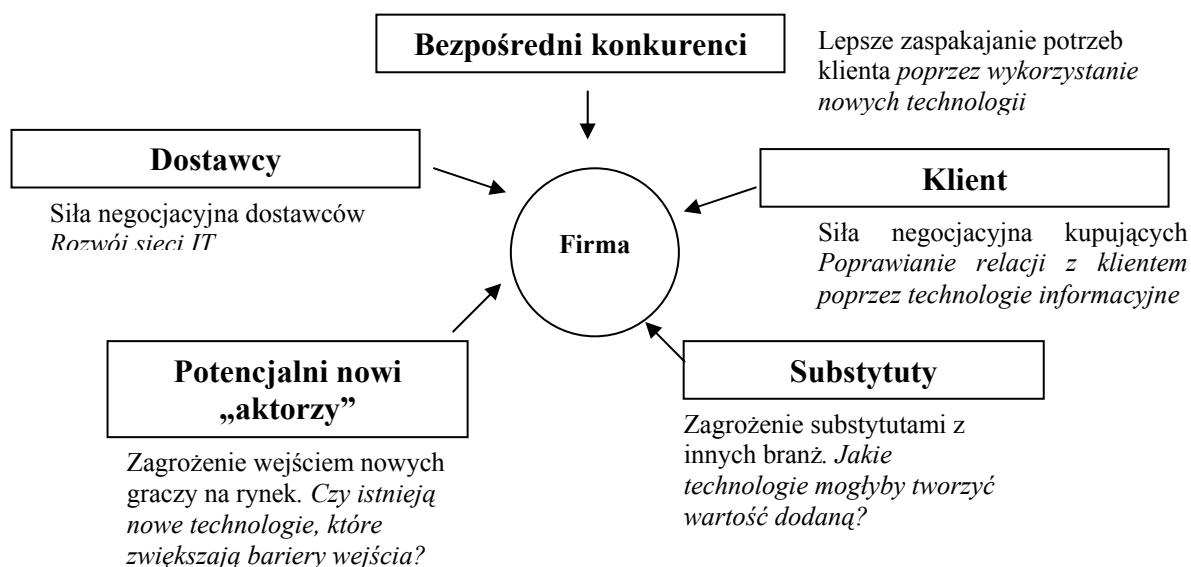


Diagram 3-3: Pięć elementów konkurencji.

Przy analizowaniu biznesu powinno się postawić następujące pytania:

1. Jaki jest rynek firmy? Czy można go podzielić z geograficznego punktu widzenia (rejony, kraje, kontynenty itp.), pod względem demograficznym (grupy populacyjne, grupy wiekowe itp.), w kontekście biznesowym (firmy określonej wielkości, z określonych branż itp.) lub w inny sposób?
2. Jaki rodzaj rywalizacji pomiędzy istniejącymi konkurentami ma miejsce w dzisiejszym biznesie oraz jakie tendencje są przewidywane na nadchodzące lata?
3. Jaka jest pozycja negocjacyjna dostawców i klientów, i jakie są tendencje w tym zakresie w nadchodzących latach.
4. Czy istnieją jakieś zagrożenia ze strony nowych uczestników rynku, posiadających możliwości, aby „włamać się” na rynek, tj. jak wysokie są bariery wejścia do danego biznesu?
5. Jakie produkty-substytuty konkurencyjne dla produktów firmy mogłyby zaspakajać te same potrzeby klientów?
6. Jakie trendy polityczne, społeczno-gospodarcze i technologiczne mają największe znaczenie dla warunków konkurowania w danej branży oraz jak firma zamierza wykorzystywać je lub chronić się przed nimi?

Konkurenci

W kontekście strategii analizujemy konkurentów z 3-ech powodów:

1. Aby dowiedzieć się jakie są ich plany.
2. Jakie technologie wykorzystują (nowe materiały, przetwarzanie materiałów, technologie informacyjne, ...).
3. Aby dowiedzieć się, jak będą oni reagować na podejmowane przez nas kroki, i jakie będą dla nas tego konsekwencje.

Oczywiście, bezpośrednio nie uzyskamy takiej informacji. Zamiast tego musimy zinterpretować dane i informacje już przez nas zebrane. Metodologia, w wielu momentach jest jak praca detektywa. Na podstawie wielu małych tropów, śladów detektyw może eliminować podejrzenia, dopóki nie pozostanie tylko jedno. Nie znamy prawdy, ale możemy wyciągać wnioski jaka ona prawdopodobnie jest.

Poddając analizie konkurentów systematycznie możemy przejść długą drogę bez jakiegokolwiek szpiegowania. Dzięki zwykłemu zbieraniu informacji, jakie można znaleźć w sprawozdaniach rocznych, wywiadach, artykułach i tym podobnych, możemy wyciągać na światło dzienne wyraźny obraz tego, czego aktualnie szukamy. Często systematyczne porządkowanie tego, co firma już wie będzie tym, czego właśnie potrzebujemy.

Przy analizowaniu podejmowanych kroków lub spodziewanych reakcji na nie ze strony konkurentów, pożyteczne może być rozważenie możliwości, ryzyka oraz czasu wystąpienia takich reakcji.

W naszej pracy nad strategią często spotykamy się z kilkoma alternatywnymi planami, w jaki sposób konkurować. Systematycznie przeglądając działania rewanżowe, przy pomocy których konkurenci najprawdopodobniej będą zrealizować potencjalne plany, często odkrywamy, które strategię są najlepsze. Jeśli konkurenci nie reagują na nasze działania, i jednocześnie udaje nam się przejąć znaczący udział w rynku, aby utrzymać rentowność, oznacza to że zidentyfikowaliśmy udaną strategię.

Klienci

Punktem wyjścia dla wszystkich działań biznesowych jest istnienie klientów, którzy kupują produkty i usługi firmy. Dlatego sprawą fundamentalną przy tworzeniu strategii jest zrozumienie problemów i potrzeb klientów, zarówno dziś, jak też w przyszłości. To nie jakość techniczna produktów jako taka decyduje, czy klienci je kupują, ale sposób w jaki klienci odbierają tę jakość. Aby zrozumieć zachowanie kupujących musimy również zrozumieć psychologię, która za tym się kryje.

Pierwszym wymogiem dla firmy jest wiedzieć, kim są dzisiejsi klienci oraz kim są potencjalni klienci. Kiedy firma będzie już miała systematyczny opis swoich aktualnych i przyszłych klientów, przydatne będzie następujące pytanie:

„Dlaczego mamy klientów, których mamy?”

Kolejnym pytaniem dotyczącym kryteriów zakupów jest: jaką wagę klienci przywiązują do sytuacji zakupu oraz jaką wagę będą przywiązywać w przyszłości. Klienci będą oczywiście różnić się co do punktów nacisku, ale bardzo często będzie można wyodrębnić wyraźne tendencje.

Na przykład, w przypadku większości ludzi mamy do czynienia z wyraźną tendencją do przywiązywania dużej uwagi do czasu podróży oraz wyboru środków transportu w drodze do i z pracy. Koszt transportu dzisiaj spada na dół na ich liście priorytetów. Dlatego, jeśli przedsiębiorstwo transportu publicznego zamierza konkurować z prywatnymi samochodami, powinno najpierw i przede wszystkim popracować nad czasem transportu, ponieważ w odbiorze większości ludzi, z punktu widzenia tego kryterium, samochód jest bardziej odpowiedni. Jeśli przedsiębiorstwa transportu publicznego zdołają zredukować czas dojazdów, doprowadzi to do o wiele lepszych wyników niż obniżenie opłat za przejazd.

Segmentacja, stała się kluczową koncepcją w nowoczesnym marketingu. Firma musi znaleźć segment lub niszę, gdzie znajdzie dla siebie przewagę konkurencyjną.

Ważne jest, jak klienci odbierają daną firmę (lub produkt lub usługę) w porównaniu do konkurentów. Po pierwsze, rynek musi znać produkty firmy, produkty te muszą być dostępne, tam gdzie rynek chce je kupować. Na dzisiejszych przeładowanych rynkach, może to być sam w sobie znaczący problem. Ale nie wystarczy, aby być znanym i osiągalnym. Klienci muszą również „woleć” produkty i usługi firmy. W kontekście procesu podejmowania decyzji, firma musi „wykłócić się” – a jeśli trzeba udowodnić – że jej produkty są lepsze od tych pochodzących od konkurencji liczącej w danym obszarze. Ważne jest, aby wiedzieć, jak rynek ocenia produkty firmy w porównaniu do tych pochodzących od konkurencji w kontekście najważniejszych dla klientów kryteriów zakupów.

W sytuacji, gdzie zbudowano długotrwałe relacje z klientami, ważne jest, aby tych klientów utrzymać. Łatwiej jest sprzedawać istniejącym klientom niż nowym. Zadowoleni klienci są najlepszą reklamą dla firmy. Lista priorytetowych problemów związanych z klientami dostarcza firmie pożytecznej informacji przy budowaniu swojej strategii.

3.4.2 Ocena czynników wewnętrznych w firmie

(patrz diagram 3-2)

Marketing

Ważnym punktem wyjścia do analizy marketingu firmy jest uzyskanie prawdziwego obrazu zyskowności produktów i klientów. Ważne jest, aby podkreślić rentowność, a nie po prostu obrót. Przez zyskowność rozumiemy udział grupy produktów lub grupy klientów po tym jak oddzielne koszty (inwestycja) zostały rozłożone tak dokładnie jak to możliwe na produkty. Następnym pytaniem, jakie się po tym pojawia jest:

„Gdzie firma zarabia swoje pieniądze (którzy klienci, produkty lub sklepy)?”

Rezultaty uzyskiwane przez firmę bezpośrednio zależą od tego, jak skutecznie działa ona w obszarze marketingu. Ważne są pytania: do jakich grup docelowych firma musi dotrzeć, jaka jest dostępność produktów firmy dla tych grup, jak konkurencyjne są one w porównaniu do tych pochodzących od konkurencji oraz czy firma stosuje właściwą politykę cenową.

Efektywność i rezultaty w sprzedaży i marketingu są z kolei powiązane z systemami stosowanymi przez firmy w zarządzaniu tym obszarem funkcjonalnym. Dlatego, przydatnym może być sprawdzenie czy stworzone procedury sprawozdawcze i kontrolne zapewniają wsparcie dla całościowych celów firmy i czy zapewniają efekt zwrotny w formie informacji operacyjnej.

Oprócz analizy aktualnej rentowności i efektywności, firma musi ocenić swoją przyszłą efektywność i rentowność w kontekście produktów i rynków na których pracuje. Dlatego firmy muszą stale pracować na rozwoju produktu i rynku.

Finanse

W pracy strategicznej aspekty finansowe są ważne w kilku ujęciach. Najważniejsze to: możliwości finansowe, rentowność i systemy kontroli.

Ważne jest, aby wiedzieć, jak duży zakres możliwości finansowe ma firma do inwestowania w nowe obszary. Można to zobaczyć już w bilansie, który pokazuje jak wygląda kapitał własny, którym dysponuje firma w porównaniu do należności. Innym kryterium są środki obrotowe – przede wszystkim i najbardziej pieniądze w banku. Jeśli masz pieniądze w banku możesz działać szybko, jeśli pojawi się coś interesującego; i masz szkielet, który pozwoli ci się utrzymać w okresie relatywnego załamania. Zdolność do finansowania nowych projektów jest częścią składową sytuacji finansowej firmy, ale również bardzo

zależy od samej firmy. Bardzo istotną sprawą jest zdolność do podnoszenia funduszy.

Rentowność jest kolejnym centralnym zagadnieniem w związku ze strategią. Przegląd obszarów, w których firma dobrze sobie radzi i tych, gdzie idzie jej gorzej jest punktem wyjścia do jakiegokolwiek dyskusji strategicznej. Tego typu liczby powinny być dokładnie przeanalizowane i powinno się podjąć próbę oceny kierunku, w jakim pójdzie rozwój. Ważne jest, aby dowiedzieć się dlaczego rentowność wygląda tak jak wygląda. Czy występują w firmie problemy z wydajnością lub czy wyjaśnienie leży w niewystarczającym obrocie lub złej polityki cenowej.?

Kontrola i monitorowanie dochodów w firmie, kosztów, wierzytelności i akcji dostarczają ważnych wskaźników co do jej kompetencji w ramach tych funkcji. Ważne tym razem pytania to: jakie są parametry kontroli przez kierownictwo, oraz czy kierownictwo otrzymuje właściwe informacje we właściwym czasie do podjęcia decyzji.

Produkcja

Jednym z najważniejszych dla konkurencyjności firmy wskaźników jest rozwój wydajności. Pierwszą ważną sprawą jest porównanie danych dotyczących wydajności z odpowiednimi danymi dotyczącymi konkurentów. Po drugie należy zbadać jak rozwijała się wydajność w czasie i przeanalizować przyczyny aktualnego poziomu.

Elastyczność i zdolności adaptowania produkcji może być ważnym parametrem konkurencyjności na niektórych rynkach.

Nowa technologia może uczynić firmy bardziej konkurencyjnymi poprzez redukcję kosztów jednostkowych wśród innych sposobów. Problemem dla firmy jest to, że nowa technologia kosztuje, a wielkość produkcji może być zbyt mała, aby skutecznie wykorzystać tę technologię. Do pracy analitycznej często włącza się tu analizę poziomu technologicznego w porównaniu z konkurentami w odniesieniu do istniejących możliwości.

Efektywna produkcja bezpośrednio zależy od systemów kontroli i dobrych przewidywań popytu. Złe przewidywanie oznacza nadmiar zapasów – jeśli przewidywania są zbyt wysokie, lub dodatkowe koszty w postaci nadgodzin i słaba obsługa klientów, jeśli są zbyt niskie.

Struktura organizacyjna

Motywacja personelu i jego stosunek do własnej pracy jest prawdopodobnie jednym z najważniejszych czynników sukcesu w firmie. Zmotywowani pracownicy pracują więcej i lepiej. Zmotywowani, nastawieni pozytywnie pracownicy stanowią również ważną część wizerunku firmy w otoczeniu, a to z kolei może być ważne przy rekrutacji dla firmy i w sprzedaży.

Czynniki te wpływające na motywację pracownika w codziennym ujęciu, można odnieść do czynników środowiskowych. Zakres w jakim ktoś jest zadowolony lub niezadowolony z tych czynników determinuje większość poczucia zadowolenia w firmie. Przykładami takich czynników są: zakres pracy, relacje z bezpośrednim przełożonym, bezpieczeństwo pracy, system płac oraz wiara w firmę i jej produkty.

Firma nie tylko potrzebuje zmotywowanych pracowników, ale również ludzi z takimi umiejętnościami, jakich dokładnie potrzebuje. Wskazania dotyczące poziomu umiejętności uzyskasz przyglądając się poziomowi zarobków. Innym wskaźnikiem niskich kompetencji jest wysoki wskaźnik rotacji pracowników. Jeśli pracownik przestaje pracować dla firmy, wraz z nim odchodzi jego praca i wiedza odchodzą razem z nim i często dużo czasu zajmuje zbudowanie tego od nowa.

3.5 Proces wprowadzania nowych technologii

Formułowanie celów

„Gdzie firma chce się znaleźć w ciągu 5-ciu lat?”

Głównym celem w biznesie jest, tak jak już o tym wspomniano, podnoszenie długoterminowej wartości firmy dla jej właścicieli. W większości przypadków można to wyrazić w formie stopy zwrotu inwestycji. Jednak właściciele mogą mieć również pozafinansowe cele w ramach firmy. Przedsiębiorca może, na przykład, być bardziej zainteresowany stworzeniem biznesu i realizacją własnych ambicji niż zarabianiem pieniędzy. Z drugiej strony firma musi osiągać zysk, w przeciwnym razie nie przetrwa. Dlatego my skoncentrujemy się na aspekcie związanym z ekonomiką biznesu. W odniesieniu do formułowaniu strategii i wprowadzania technologii należy wziąć pod uwagę wypracowanie następujących celów:

Rentowność, wydajność, pozycja konkurencyjna, kultura biznesowa, inicjatywa technologiczna.

Jak często możemy zauważyć kierownictwo wyznacza cele, które są wspaniałe, jeśli się je sobie uzmysłowi, ale firma nie pracuje aby je osiągnąć. Oczywiście trudno jest wyznaczyć dobre cele, ale warto rozważyć następujące kryteria:

- Czy cele zostaną zaakceptowane?
- Czy dają się zmierzyć?
- Czy zmotywują personel?
- Czy posiadamy odpowiednie technologie?

Dlatego, cele muszą być ambitne (ale osiągalne), specyficzne i trafne. Aby spełnić te kryteria, cele główne należy podzielić na pod-cele i stworzyć spójną hierarchię celów.

Kryteria zakupu i kombinacje produktowo-rynkowe

Po określeniu celu, musi zostać opisany produkt, usługa, jak również obszary rynku i technologii, w które zaangażowana jest firma. Wypunktuj kryteria zakupu, jakie twój produkt / usługa oferuje twoim klientom. Patrz diagram 4.

- | | | |
|---|---|--|
| • Cena zakupu | • Jakość-wizerunek | • Kompetencja dostawcy |
| • Reputacja, wizerunek | • Przydatność | • Specjalne wzornictwo |
| • Specjalne dostosowania do potrzeb klienta | • Kompatybilność | • Niskie koszty użytkowania, konserwacji |
| • Czas dostawy, wiarygodność i punktualność | • Poziom rozwoju, wykorzystania najnowszych technologii | • Wizerunek (image) techniczny |
| • Bliskość do dostawcy | • Specjalny serwis posprzedażny | • Produkcja na całe życie |
| • Łatwość instalacji | • Standaryzacja/kompatybilność | • Niezawodność działania |

Diagram 3-4: Przykłady kryteriów zakupu

Kolejnym krokiem jest stworzenie Kombinacji Produktowo-Rynkowych (KPR) (*Product-Market-Combination*). Patrz diagram 5. Kto kupuje jaki produkt i dlaczego musi być znany. Konieczne jest określenie KPR poprzez kryteria zakupu twojego klienta. 20-letni kawaler może kupować coś zupełnie innego niż 50-letni ojciec z rodziną – ma on inne kryteria zakupu tego samego produktu (niektórzy lubią kawę gorącą, niektórzy zimną).

		Produkt 1		Produkt 2	
Rynek 1	Nr KPR:	dziś	za 3 l.	Nr KPR:	dziś za 3 l.
	Obrót(€/...)			Obrót (€/....)	
	Pokrycie kosztów(€/...)			Pokrycie kosztów (€/...)	
	P. koszt. (% obrotu)			P. koszt. (% obrotu)	
	Ważne kryteria zakupu:			Ważne kryteria zakupu:	
	1		1:
	2		2:
	3		3:

Diagram 3-5: Tworzenie Kombinacji Produktowo-Rynkowych

Następnie KPR muszą być porównane z odpowiadającymi im KPR twoich konkurentów (patrz diagram 3-6). Podobna procedura powinna być stworzona dla wszystkich 5-ciu elementów konkurencji (patrz diagram 3-3).

Kombinacja Produktowo-Rynkowa:.....						Priorytet:.....
Kryteria zakupu	Priorytet dla konsumenta	Nasza firma	Konkurent Nr 1	Konkurent Nr 2	Konkurent Nr 3	Porównanie do średniej
		+ 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 -
+ dobrze/lepiej 0 średnio/równo - źle/gorzej					Całościowo	+ 0 -

Diagram 3-6: Porównanie Kombinacji Produktowo-Rynkowych

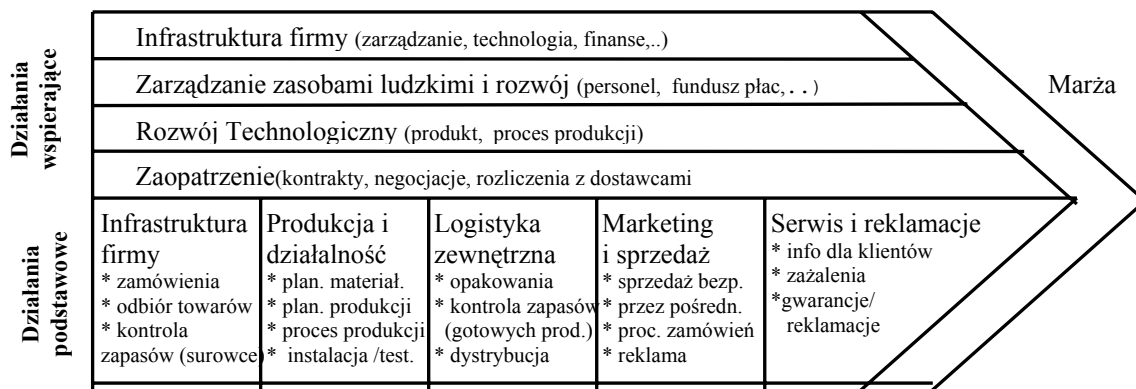


Diagram 3-7: Ogólny łańcuch wartości

Łańcuch wartości pokazuje działania podstawowe firmy oraz działania wspierające jako „powiązany” łańcuch od dostawcy do klienta (patrzy diagram 3-7).

Jest on podzielony na działania, które są częścią bezpośredniego procesu wytwarzania produktu (działania podstawowe) oraz działania, które zapewniają wsparcie dla działań podstawowych (działania wspierające). Aby to zilustrować, działania wspierające zajmują pozycję horyzontalną w stosunku do działań podstawowych. Każde działanie podstawowe w większym lub mniejszym stopniu „posługuje się” działaniami wspierającymi.

Zarówno działania podstawowe jak i wspierające mogą w przyszłości podlegać dalszemu podziałowi na pod-działania (tak jak to pokazano w diagramie w punktach poniższej nazwy działalności). Dzięki temu uzyskuje się hierarchiczny podział działań w łańcuchu wartości firmy. Jednak trzeba być ostrożnym, aby nie pójść zbyt daleko z podziałem, ponieważ zbyt duży stopień szczegółowości może szybko stać się nieodpowiedni dla dalszej pracy analitycznej. Dla typowej strategii, procesu wprowadzania technologii i planowania wystarczające jest opisanie właściwości o jednej poziom niż niż aktualne działania podstawowe lub wspierające.

W „standardowym” łańcuchu wartości często wykorzystywane są specyficzne terminy (logistyka wewnętrzna, operacje (produkcja), logistyka zewnętrzna itp. Jednak ważne jest, aby określić własną terminologię i realia stworzone przez firmę zanim przejdzie się do poważnych analiz. To ułatwia pojedynczemu uczestnikowi odnieść łańcuch wartości do codziennej rzeczywistości i szybko ujrzeć w nim pożyteczny instrument do opisu pracy – zarówno jak odbywa się dzisiaj, jak też mogłaby / powinna się odbywać.

Cele łączące, kryteria zakupu i łańcuch wartości

Analiza wskazuje czynniki konkurencji w biznesie oraz strategię wybraną przez firmę (przywództwo cenowe lub zorientowanie na dyferencjację w stosunku do szerokiego rynku lub niszy). Pojawia się wyraźna potrzeba dokonania analizy oddzielnych części firmy oraz określenia gdzie najczęściej można zyskać wpływając na lepszy odbiór przez klienta wartości produktów i usług firmy.

Przy użyciu łańcucha wartości, można przystąpić do działań jednego po drugim w świetle całościowych względów strategicznych oraz dotyczących konkurencji, jak też zidentyfikować obszary dla prób o znaczeniu priorytetowym i/lub inwestycji technologicznych. Porównując łańcuch wartości ze stworzoną hierarchią celów oraz kryteriami zakupu można zbudować matrycę (patrz diagram 3-8).

Najważniejszą funkcją analizy działalności jest nie dzielenie lub opisywanie działań firmy jako takich, ale umożliwienie wykorzystania opisu w celu odkrycia spraw i opcji, które mogą następnie tworzyć podstawę do opracowania celów, strategii i planów działania. Lista zagadnień, opcji jest z tego powodu kluczową techniką do „wyciągania esencji” z analizy działań.

		Łańcuch wartości																											
		Logistyka wewnętrzna			Operacje (produkcja)			Logistyka zewnętrzna			Sprzedaż/Marketing			Serwis posprzedaż reklamacje			Infrastruktura			Administrowanie zasobami ludzkimi			Rozwój technologii			Zakupy			
Cele	Cel 1	X			X			X	X		X	X			X	X	X	X		X		X	X	X		X			
	Cel 2		X	X		X				X			X			X			X					X	X	X		X	X
	Cel 3		X		X	X	X			X			X		X				X	X			X		X		X		X
	..																												
Kryteria zakupu	Kryterium1			X		X			X			X	X		X			X						X	X				
	Kryterium2			X	X			X		X	X		X		X			X			X		X	X		X		X	
	Kryterium3	X	X				X	X				X		X			X	X	X			X				X		X	
	..																												

Diagram 3-8: Cele łączące, kryteria zakupu i łańcuch wartości

W ten sposób określiliśmy, gdzie musimy dokonać zmian i gdzie musimy wprowadzić nowe technologie dla podniesienia naszej konkurencyjności.

Strategie technologiczne

Generalnie, istnieje znaczący obszar do innowacji przy wykorzystaniu nowych technologii. Może to być istotne dla trzech głównych typów innowacji, dotyczących: produktów, procesu produkcji i kontroli zarządzania.

Nie ma żadnej potrzeby, aby wprowadzić nową technologię, jeśli ta nie poprawi rentowności firmy w perspektywie krótko lub długoterminowej. Technologia może przede wszystkim prowadzić do lepszej rentowności poprzez:

Budowanie wartości firmy bardziej efektywnie oraz podnoszenie „wartości” produktów lub usług z punktu widzenia klienta.

Pamiętaj:

Celem nie jest mieć produkt najlepszy na świecie po najniższej cenie, ale być po prostu o wiele lepszym od konkurencji.

Produkt

Punktem wyjścia do oceny nowej technologii w odniesieniu do produktu lub usługi, które sprzedaje firma są kryteria zakupu na rynku. Szczególnie ważne jest, aby skoncentrować się na lepszym spełnianiu potrzeb klientów. Na

przykład, odkrycia w zakresie badań i nowych technologii mogą prowadzić do radykalnych zmian. Elektroniczne przetwarzanie danych jest dobrym przykładem na to jak wynalazki i odkrycia powodują fundamentalne zmiany w wymaganiach i życzeniach zgłaszanych przez rynek. Firma musi ciągle starać się by być lepszą od konkurentów w kontekście kryteriów, które determinują wybory dokonywane przez klientów, a także aby być wystarczająco dobrą w kontekście innych.

Przy ocenie technologii w odniesieniu do produktów, musimy myśleć całościowo o produkcie (lub usłudze), które kupuje klient. Sposób, w jaki produkt jest dostarczany (czas i miejsce) mogą, na przykład, być tak samo ważnym kryterium jak same właściwości produktu jako takiego. Na przykład, wiele firm zainwestowało w terminale dla swoich klientów, aby ucznić procedury składania zamówień bardziej prostymi i łatwiejszymi do zarządzania – i jednocześnie „zamyka” to klientów w systemie dostawców.

Ważnymi pytaniami w tym przypadku są:

„Czy nowa technologia może w sposób istotny zwiększyć wartość produktów w odbiorze klientów?”

„Czy nowa technologia w dostawach może w sposób istotny podnieść wartość naszych usług?”

„Jakie plany mają konkurenci odnośnie nowych technologii dotyczących produktu lub dostawy?”

„Jaka nowa technologia może stać się ważną w naszej branży w najbliższych kilku latach? Co się wydarzy?”

Proces produkcji

Nowa technologia w aktualnym procesie produkcji może mieć na celu:

- Bardziej efektywne rozwinięcie zasobów, lub
- Zwiększenie wartości produktu.

Tu również punktem wyjścia jest ogólna strategia biznesowa firmy. Technologia jest ważna tylko w takim zakresie, w jakim może poprawić rentowność firmy poprzez podniesienie konkurencyjności.

Technologia sama w sobie, oderwana od otoczenia rzadko leży u źródeł problemu. Czynniki ludzkie – wiedza, motywacja i zarządzanie – są często przynajmniej tak samo ważne. Dlatego, często mamy do czynienia z kombinacją rozwiązań służących rozwiązaniu problemów, która przynosi rezultaty. Działania powiązane z technologią, które w końcu firma wybiera do

wprowadzenia w życie muszą być solidnie oparte na ocenie biznesowej sytuacji konkurencyjnej firmy i pozycji strategicznej.

Zarządzanie i kontrola

Nowa technologia do kontrolowania finansów firmy i różnych innych funkcji jest kwestią zarządzania informacją. Z tego powodu, w tym kontekście technologia informacyjna jest niezwykle ważna.

Inwestycje w nową technologię w połączeniu z systemami kontroli prawie zawsze będą miały podstawowy cel tworzenia wartości, aby uczynić firmę bardziej efektywną. Pewne istotne inwestycje w technologię, do kontroli funkcji w firmie, pokazane zostały w diagramie 3-9.

Jednostka funkcjonalna	Technologiczny system kontroli
Sprzedaż i marketing	Zapasy i dystrybucja
	Kontrola budżetu
	Informacja rynkowa
	Planowanie sprzedaży i kontrola terminów wykonania
	Formułowanie cen /ofert
	Zamawianie/Odwolywanie
	Wsparcie dla dystrybutorów
Produkcja	Planowanie produkcji
	Kontrola produkcji
	Kontrola jakości
	Produkcja wspomagana komputerowo
Rozwój produktu	Kontrola dostawców
	Projektowanie wspomagane komputerowo
	Systemy zintegrowanej produkcji
	Bazy danych o częściach
Administracja	Bazy danych dotyczące wiedzy
	Systemy fakturowania
	Systemy funduszy płac i rachunkowe
	Sporządzanie budżetu
	Kontrola kosztów
	Planowanie projektów i zarządzanie
Automatyzacja biura	

Diagram 3-9: Inwestycja technologiczna w systemy kontroli

Wprowadzanie technologii

Po przeanalizowaniu i sformułowaniu strategii wprowadzania technologii, zaczyna się praca związana z przełożeniem strategii na konkretne działania firmy. Zajmując się tą częścią pracy strategicznej, firmy mogą pójść różnymi drogami. Generalnie jednak, podczas faktycznego projektowania i wprowadzania strategii mamy do czynienia z wyższym niż jakiś czas temu stopniem interakcji pomiędzy top-menedżmentem i innymi poziomami w strukturze organizacyjnej. A zatem procedura robocza może być uważana za proces interaktywny. Oto kilka zalet takiego podejścia:

- Zaangażowani w to pracownicy są w ten sposób również motywowani i mogą zobaczyć korzyści właściwego planowania strategicznego.

- Cała wiedza na temat wewnętrznej struktury organizacyjnej jest wykorzystywana bardziej efektywnie. Wychodzą na jaw bardziej istotne problemy i można zobaczyć bardziej konstruktywne i realistyczne rozwiązania.
- Pracownicy są, z reguły, bardziej poruszeni całościowym celem firmy dotyczącym zwiększenia rentowności firmy – i w ten sposób wydajność ma tendencję do rośnięcia.
- W takim procesie często są wyjaśniane siła i rola konfliktów..

Badania na całym świecie pokazują, że firmy pracujące z uwzględnieniem planowania strategicznego osiągają większe zyski oraz że te pracujące w sposób interaktywny nad implementacją również osiągają lepszą rentowność w dłuższym okresie czasu. Nowa strategia może również mieć konsekwencje dla struktury firmy, zarządzania i kultury. Transformacja strukturalna może wiązać się z reorganizacją zarządzania i poszczególnych wydziałów. W pewnych sytuacjach oznacza to, że określone pracownicy staną się zbędni lub będą musieli być przeniesieni. Oczywiście jest to trudne i nieprzyjemne zadanie, zarówno dla tych, którzy muszą wprowadzić zmiany jak i tych, których one dotkną. Jeśli firma dokonuje radykalnych zmian może często być konieczna wymiana wszystkich lub części osób wchodzących w skład top-menedżmentu. Po pierwsze, może się okazać, że osobiste wartości kadry zarządzającej będą nie pasować do nowej strategii. Niektórzy ludzie są typowymi „menedżerami fazy wzrostu”, podczas gdy inni są najlepszy w „konsolidacji” lub „restrukturyzacji”. Po drugie, powiązania społeczne menedżerów z załogą powodują, że jest dla nich trudne podjęcie koniecznych działań.