



## **WIFI BERATUNGSDIENSTE TUB**

TECHNOLOGIETRANSFER, UNTERNEHMENS- UND BRANCHENINNOVATION

### **WIFI PORADENSKÉ SLUŽBY TUB**

**Transfér technológií, inovácie podnikov a odvetví**

---

Phare Business Support Programme - SME-Excellence  
Phare - Podporný program podnikania - Kvalita MSP

## **ALTERNATÍVNE A INOVATÍVNE CESTY POSKYTOVANIA INFORMÁCIÍ PRE SPOLOČNOSTI**

Vyvolávanie povedomia a popularizácia najlepších praktík  
a takých záležitostí ako sú technológia, kvalita a benchmarking

### **Prvý návrh, od:**

WIFI Österreich Beratungsdienste

WIFI Rakúsko – Poradenské služby

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

### Autori:

Helge Gasthuber (Predslov)

Michael Seifert (eBusiness)

Monika Elsik (Benchmarking)

Peter Wobrowksy (Nové technológie)

Viedeň 18/12/ 2000

## Obsah

<b>Zoznam obrázkov</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>0 Predslov</b> .....	<b>4</b>
<b>1 „e“ ako výzva podnikania v Európe</b> .....	<b>6</b>
1.2 Úvodné konštatovanie .....	6
1.2 Otázky .....	Erreur ! Signet non défini.
1.3 Požiadavky úspechu.....	8
1.4 Služby a funkcie .....	Erreur ! Signet non défini.
1.5 Niekoľko príkladov podnikania v elektronickom prostredí (eEnvironment).....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2 Benchmarking – len móda alebo užitočný manažmentový nástroj?</b> .....	<b>16</b>
2.1 Úvod .....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1 Korene benchmarkingu .....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.2 Čo je to benchmarking? .....	16
2.2 Úrovne a typy benchmarkingu.....	17
2.3 Najdôležitejšie kroky v benchmarkingu .....	Erreur ! Signet non défini.
2.4 Niekoľko aspektov benchmarkingu a MSP.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.1 Je benchmarking kontrolingovým nástrojom?.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.2 Bariéry benchmarkingu .....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.3 Je benchmarking vhodný pre MSP? .....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.4 Kľúčové aspekty v podniku .....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.5 Čo možno použiť ako predmet benchmarkingu? .....	22
2.4.6 Záver .....	Erreur ! Signet non défini.
2.5 Pracovné oblasti pre podnikové združenia v oblasti benchmarkingu .....	23
2.6 Európska perspektíva: Naplnenie výziev informačnej spoločnosti prostredníctvom benchmarkingu.....	23
Príloha A: Dôležité benchmarkingové siete a odkazy .....	Erreur ! Signet non défini.
PRÍLOHA B: Referencie:.....	Erreur ! Signet non défini.
<b>3 Nové techniky rozvoja podnikov</b> .....	<b>27</b>
3.1 Úvod .....	Erreur ! Signet non défini.
3.2 Konceptia stratégie a strategického manažmentu.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3 Proces stratégie.....	Erreur ! Signet non défini.
3.4 Ohodnotenie podniku .....	Erreur ! Signet non défini.
3.4.1 Ohodnotenie externých faktorov .....	Erreur ! Signet non défini.
3.4.2 Hodnotenie interných faktorov s spoločnosťou.....	Erreur ! Signet non défini.
3.5 Proces implementácie nových technológií .....	34

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1-1: <a href="http://wko.at">http://wko.at</a> Príležitosti webovskej televízie .....	12
Obrázok 1-2: <a href="http://wko.at">http://wko.at</a> Úvodná obrazovka .....	15
Obrázok 2-1/1: Úrovně benchmarkingu .....	Erreur ! Signet non défini.
Obrázok 2-1/2: Typy benchmarkingu na úrovni spoločnosti alebo podniku .....	Erreur ! Signet non défini.
Obrázok 2-2: Diagnostický benchmarking vs. Procesový benchmarking .....	18
Obrázok 2-3: Aplikácia benchmarkingu spoločnosťou .....	Erreur ! Signet non défini.
Obrázok 2-4: Príčiny možných ťažkostí MSP pri aplikovaní benchmarkingových metód .....	21
Obrázok 2-5: Príklady kandidátov na benchmarking .....	Erreur ! Signet non défini.
Obrázok 3-1: Strategic Management .....	28
Obrázok 3-2: Model stratégie .....	Erreur ! Signet non défini.
Obrázok 3-3: Päť síl, ktoré vplyvajú na hospodársku súťaž .....	Erreur ! Signet non défini.
Obrázok 3-4: Príklady nákupných kritérií .....	Erreur ! Signet non défini.
Obrázok 3-5: Zostavovanie kombinácií produktov a trhov .....	Erreur ! Signet non défini.
Obrázok 3-6: Porovnanie produktov a trhov .....	36
Obrázok 3-7: Reťazec generickej hodnoty .....	37
Obrázok 3-8: Ciele prepojenia, nákupné kritériá a hodnotový reťazec .....	38
Obrázok 3-9: Technologické investície do systémov riadenia .....	40

## 0 Predslov

Poskytovanie užitočných informácií a realizovanie špeciálnych analýz je súčasťou každodennej práce každej spoločnosti – bez ohľadu na to, či je táto spoločnosť veľká alebo ide o malý/stredný podnik. V globalizačnom procese, pre ktorý je dnes typické, že sa znižuje trvanie životných cyklov produktov ako aj ziskových marží spoločností – musí byť poskytovanie informácií čo najpružnejšie a čo najpresnejšie.

Meniace sa správanie zákazníkov ako aj rastúca konkurencia preto silne vplyvajú na podnikové stratégie a stále silnejšie ovplyvňujú aj každodenný život. Kľúčové slová ako "Customer Relationship Management" (Riadenie vzťahu so zákazníkom), "eBusiness", "New Economy" (Nová ekonomika) sa stávajú určujúcim faktorom dnešného a budúceho podnikania.

Zvolili sme nasledovné témy - ako ukážku situácie, ktorej bude taký podnik musieť čeliť.

### Téma #1: Výzvy eBusinessu

Ak chce byť dnes podnik úspešný na trhu Novej ekonomiky, tak sa musí individuálny podnik rozhodnúť pre tú „správnu“ formu komunikácie. Viac ako v Starej ekonomike platí, že na vytvorenie a zachovanie moderného a dôveryhodného imidžu je potrebné byť „na očiach“ verejnosti – či už priamo na verejnosti alebo prostredníctvom médií. Príklad: Na vyrovnanie nedostatočného osobného kontaktu cez internet – publicita ako aj pozitívny imidž podniku sa stávajú podstatnými faktormi úspechu. Okrem klasického „mixu“ – preto musí úspešná podniková stratégia zohľadňovať aj tieto nové spôsoby – ako ich ponúka už spomínaný internet či iné nové médiá.

### Téma #2: Výzva porovnávania najlepších praktík

Učenie sa od druhých je základným krokom k úspešnému podniku a organizácia (ak chce táto v týchto neustále sa meniacich podmienkach prežiť) musí neustále získavať nové schopnosti a rozvíjať nové myšlienky, aby sa s týmito výzvami vedela vysporiadať. Zmeny a zlepšenia sa priamo viažu na učenie – ale tiež poučenie sa od inej spoločnosti, ktorá už našla lepšie riešenie problému treba zohľadniť.

Spoločnosť využíva možnosť porovnania svojho riešenia problému s lepším riešením z iného zdroja a takto získava dokonca možnosť na základe tohto porovnania svoje riešenie vylepšiť. Konceptia a metóda, ktorá umožňuje príležitosť učenia sa s ostatnými ako aj od ostatných – sa volá Benchmarking. Benchmarking je preto aj metódou zberu a spracovávania informácií o najlepších praktikách a neobmedzuje sa na dôverné informácie o konkurencii. Benchmarking svojím rozhľadom hľadá inovácie – nad rámec a hranice jednej spoločnosti či dokonca jedného priemyselného odvetvia.

### Téma #3: Výzva manažmentu nových technológií

Jedno z najdôležitejších rozhodnutí, ku ktorým spoločnosť musí dospieť je, aké produkty bude táto dodávať v budúcnosti. Hoci spoločnosti často nevedia, ako majú tieto nové produkty vybrať – často sa tiež budú musieť rozhodnúť, či tieto nové produkty si budú vyžadovať vývoj nových technológií alebo aspoň upgrade (modernizáciu) doterajších technológií. Manažment technológií je preto oblasťou, ktorá za posledné roky získava na dôležitosť a v súčasnosti predstavuje tento jednu z najdôležitejších manažérskych úloh.

Ak definujeme technológiu ako kombináciu techník a schopnosti ľudí, túto využívať, tak technické zmeny takmer vždy zahrňujú aj organizačné zmeny. Existuje množstvo príkladov kde nové technológie (tiež v oblasti informačnej technológie) zlyhali – lebo sa nezrealizovali tak potrebné organizačné zmeny.

Zavádzanie nových technológií preto musí byť súčasťou strategického plánovacieho procesu spoločnosti a musí ho tiež sprevádzať systematické sledovanie priamych ako aj nepriamych dôsledkov zavádzania takýchto technológií .

V súlade s vyššie načrtnutými výzvami – nasledovné kapitoly sa budú zaoberať alternatívnymi a inovatívnymi spôsobmi poskytovania informácií spoločnostiam:

- Ako môže spoločnosť využiť zdroje a prostriedky poskytované rýchlym rastom eBusinessu?
- Ako sa môžu spoločnosti vzájomne učiť prostredníctvom porovnávania svojich najlepších praktík?
- Ako môžu spoločnosti plánovať a realizovať zavádzanie nových technológií?

Primeraný manažment znalostí sa stáva jedným z kľúčových faktorov úspešného podnikania v Európe budúcnosti.

## 1 „e“ ako výzva podnikania v Európe

### 1.2 Úvodné konštatovanie

*Mario Andretti: "Keď si myslíte, že všetko máte pod kontrolou, tak ste príliš pomalý!"*

**Na každej úrovni politiky (či už medzinárodnej alebo národnej) si politici uvedomili, že musia konať rýchlo, aby nezaostali za vývojom informačnej spoločnosti.**

**Na Európskej rade v Lisabone v marci 2000 si európski vodcovia uvedomili, že informačná spoločnosť by mala zaujímať centrálnu postavu v ich politike ekonomického a sociálneho rozvoja v 21. storočí.**

ESociety a eCommerce ich nútia opúšťať staré modely podnikania. Táto politika sa musí tak isto integrovať do politiky budúcich členských krajín EU.

Napriek všetkým pochybnostiam – vedúci predstavitelia zo sveta podnikania vyjadrili istý tichý optimizmus o európskom eCommerce a jeho budúcnosti (podľa nedávneho prieskumu vedúcich pracovníkov realizovaného spoločnosťou Anderson Consulting - [http://www.ac.com/eCommerce/eEurope2000\\_markets.html](http://www.ac.com/eCommerce/eEurope2000_markets.html)).

Objavujú sa nové radikálne spôsoby podnikania – napr. spájanie podnikov, ktoré boli dovtedy konkurentmi. Toto by bolo bývalo ešte pred rokom alebo dvoma nemysliteľné. To je rýchlosť zmien v prostredí eCommerce.

Skutočnosťou tiež je, že veľký počet európskych spoločností (všetkých typov a veľkostí) teraz využíva eCommerce ako súčasť svojich každodenných činností. Využitie eCommerce je tiež stále premyslenejšie. Niekoľko málo spoločností sa na eCommerce pozerá jednoducho ako na formu využívania IT.

Stále väčší počet podnikov sa na eCommerce už nepozera ako na separátnu záležitosť, ale namiesto toho ho chápu ako integrálnu súčasť všetkého, čo robia. Pre tieto spoločnosti to už ani nie je poriadne 'eBusiness' ale skôr len to 'e' v rámci biznisu.

Spoločnosť Anderson Consulting vytvorila po celom svete sieť „dotcomovovských“ (.com) zavádzacích centier, aby takto podporila rozbeh resp. delimitáciu v ťažkom post-inkubačnom období. Mnohé iné organizácie čaká podobný rozsah transformácie.

Očakávania nových príležitostí a hrozieb „novej ekonomiky“ sú teraz oveľa realistickéjšie a zistilo sa, že staré disciplíny podnikania ešte stále platia. Zvýšil sa dôraz na odbornosť manažmentu a kontrolu nákladov (spolu so zameraním na inovatívnosť a rýchlosť) a je tiež zaujímavé pozorovať, že „dotcomy“ teraz v širokom meradle využívajú analýzy nákladov/úžitku – na ohodnotenie svojich aktivít v oblasti eCommerce.

V niektorých z rozvinutejších európskych ekonomík sme našli značne zvýšenú aktivitu v oblasti eCommerce, ale pritom stagnujúci alebo dokonca znížený optimizmus, pokiaľ ide o úspešnosť takejto aktivity. Tento zrejmy paradox vlastne naznačuje, že mnoho vedúcich pracovníkov má teraz realistickéjší a premyslenejší pohľad na eCommerce.

Teraz, potom čo väčšina „ošialu“ okolo eCommerce už odznela, si uvedomujú, že napriek skutočnosti, že eCommerce poskytuje veľké nové možnosti v podnikaní - tak krok jeho napredovania je taký rýchly, že je obtiažne čo len udržať tento krok.

Často sa predpokladá, že Severná Amerika stále v tejto oblasti vedie – a skutočne, štúdia spoločnosti Anderson Consulting ukázala, že v istých kľúčových aspektoch Európa za USA skutočne zaostáva pokiaľ ide o zavádzanie eCommerce. No Európa má zase niektoré výhody pokiaľ ide o konkurenciu v novej ekonomike, možnosti mobilného obchodovania – kde zase značne vedie v porovnaní s USA. Tak isto existujú veľmi silné náznaky toho, že európske podniky sa často vyznačujú kultúrnou citlivosťou a pochopením komplexnosti, ktoré sú tak potrebné na obstatie v konkurencii na medzinárodných trhoch eCommerce.

Jasne sa ukazuje, že by sme neboli nikdy schopní riadiť a kontrolovať proces nastávajúcich rýchlych zmien – práve z dôvodu Internetu a informačnej spoločnosti. Informačná spoločnosť "infosociety" preto predstavuje abstraktnú ideu – ale internet je už medzičasom v EU realitou. Vy ako tréner a/alebo konzultant preto musíte vytvoriť povedomie vo Vašich krajinách pre tento druh spoločnosti a jej benefity.

Spôsob, ako budeme vstupovať do interakcie v budúcnosti, predstavuje ten najdôležitejší proces – a to z dôvodu existujúcich a objavujúcich sa technológií a ideí. Je to veľmi komplikovaný systém mimo medzí kontroly jednotlivcov – ale je úlohou politiky, aby túto komplikovanosť znížila a vytvorila vízie. Tento vývoj tiež môžete ovplyvniť vo svete podnikania. Je to vlastne ako jeden veľký organizmus, rôzne záujmové skupiny chcú dosiahnuť rôzne ciele. Ale mali by ste mať na pamäti, že hra je vlastne stále tá istá – a medzi nové úlohy patria zvyšujúca sa kvalita, efektívnosť, zabezpečenie podielov, spoľahlivosť a úrokové sadzby.

Väčšina MSP skutočne neoceňuje benefity informačných technológií a o to menej benefity informačnej spoločnosti. Nemali by sme zahadzovať žiadne už dané znalosti a potenciál. Musíme naučiť našich klientov, ako úspešne využiť v hospodárskej súťaži ten najlepší a najsilnejší nástroj. V súčasnosti sú internet a IT tým najsilnejším a najlepším nástrojom. Musíme akceptovať dramatické zmeny v prostredí našich klientov. Takto nám vlastne zostáva len jeden možný smer, ktorým sa môžeme vybrať: priamo vpred.

IT a internet ponúkajú oveľa vyššiu mieru abstrakcie v meniacom sa prostredí. Cieľom tu je organizácie vhodne upraviť na vyššiu produktivitu a (žiaľ) tiež na vyššiu nezamestnanosť (aspoň pokiaľ ide o vládnu byrokráciu).

Dobre vyvážená veková štruktúra je ešte stále veľmi dôležitá. Musí existovať transfér znalostí, kultúry, integrity a podnikovej identity (corporate identity). Príležitosti celosvetového podnikania sa len veľmi ťažko regulujú (zdanenie, prekážky pohybu). Peniaze samotné sa stali len elektronickou informáciou. Peniaze možno zasielať jednoducho kamkoľvek. Preto sa tiež peniaze už nedefinujú ako majetok.

Používanie Internetu, intranetu, extranetu a všetkých týchto nástrojov ako malej časti rozsiahleho spektra nie je veľmi rozšírené. Ešte nemáme celkom jasno – aký sociálny a kultúrny dopad by to malo za následok. V tejto situácii majú nositelia rozhodnutí ten problém, že rozhodujú o niečom, o čom vlastne nič nevedia.

## 1.2 Otázky

Internet a IT sú teraz už dostatočne silné na to, aby zmenili celé spoločnosti, pracovné miesta a organizácie – dokonca nútia k zmene aj vlády. Virtuálne organizácie ponúkajú nové možnosti podnikania a nové pracovné miesta. Zamestnanci sa takto stávajú súčasťou samotného riadiaceho procesu.

Položte si sami nasledovné otázky a zamyslite sa nad odpoveďou:

- *Tvorí eCommerce dôležitú súčasť Vašej činnosti – teraz alebo v budúcnosti?*
- *Poskytuje eCommerce potrebné mechanizmy pre riešenie kľúčových problémov a výziev?*
- *Poskytuje eCommerce nejakú veľkú konkurenčnú výhodu?*
- *Myslíte si, že eCommerce predstavuje vážnu konkurenčnú hrozbu?*
- *Súhlasíte s tým, že v priebehu troch rokov Vás eCommerce donúti úplne zmeniť Vaše podnikanie?*
- *Súhlasíte s tým, že robíte eCommerce, aby ste mohli poskytnúť nové služby už existujúcim zákazníkom?*
- *Súhlasíte s tým, že eCommerce Vám umožňuje získať lepšie pochopenie želaní a zvykov zákazníka – teda takto predvídať jeho potreby ?*
- *Súhlasíte s tým, že eCommerce znamená fundamentálne zmeny pre medzičlánky (sprostredkovateľov) vo Vašom odvetví?*
- *Aký vplyv mala rýchlosť odozvy na zmeny v potrebách zákazníka na Vašu iniciatívu v oblasti eCommerce?*

Na každý pád tu treba bojovať proti piatim smrteľným hriechom:

- čakanie na lepšie časy
- čakanie na ďalšiu generáciu
- akokoľvek
- ktokoľvek
- alebo obavy

### 1.3 Požiadavky úspechu

- nové prostredia
- liberalizácia trhu
- viacej/lepšie webovské stránky
- internet je prosperujúci trh
- legálne aktivity

Každý má prakticky všade prístup k informáciám a stáva sa ich súčasťou. Spýtať sa, či IT a internet vytvoria pracovné miesta je dosť nevhodné – lebo to aj tak nikto nevie. Na toto neexistuje definitívna odpoveď. Tento proces sa podobá na metódu pokusu a omylu. Vytvorenie prostredia práce na diaľku (teleworking) má silný dopad na niektoré odvetvia (napr. maloobchodné služby, technické služby). Preto musíme poskytnúť našim klientom cestu redefinovania procesu – tak, že im ukážeme tie najlepšie technológie a skombinujeme kultúru, procesy a informačné technológie.

Ako konzultant a/alebo tréner, musíte vytvoriť kolektívnu inteligenciu, ktorá vyhovuje požiadavkám budúcnosti. Školiace organizácie a celoživotné učenie nie sú len módnymi slovami. Aj pracovníci starší ako 40 rokov majú svoje miesto. Mali by ste mať istú víziu skúsených a progresívne (na budúcnosť) orientovaných konzultantov a/alebo trénerov – ktorí sú schopní komunikovať vízie a využívať najlepšie praktiky. Prvým a najdôležitejším krokom v každom projekte eBusinessu je nájsť tých správnych konzultantov a trénerov. Potom ich musíte naučiť všetko, čo chcete aby vedeli.

### 1.4 Služby a funkcie

Existujú tu tri jasne definované záujmové skupiny:

- Samotné MSP
- Konzultanti / tréneri
- Záujmové skupiny ako UEAPME a vlády

Ako už bolo spomenuté vyššie, musíte ich podporiť v zavádzaní internetu a IT v pre nich podstatných oblastiach (proces, veľkosť, reťazec tvorby hodnôt,...). Vašou úlohou je vytvoriť povedomie a poskytovať podporu formou konzultácií.

Musíte poskytovať kvalitné služby - a to tak, že „to zákazník dostane - vždy presiahne jeho očakávania“!

V celej problematike si musíte uvedomiť najprv dva aspekty:

Prvý aspekt:

- sústredenie sa na zákazníka
- orientácia celého procesu (späťne od zákazníka k dodávateľovi)
- pracovná metóda a organizácia (pochopenie procesu)

- informácie a IT
- výkonnostné ukazovatele

#### Druhý aspekt

- zameranie sa na médiá
- tvary a rámce (príprava, vývoj a tvorba služieb)
- zmena a transformácia (zavedenie a prijatie procesov ebusinessu do Vašej organizácie)

Oba tieto rozmery si vyžadujú dobre vyváženú pozornosť. Majte na pamäti všetky aspekty prvého rozmeru - a to súčasne a potom po sebe zrealizujte aspekty druhého rozmeru

Tak isto musíte pochopiť úlohu mentálnych modelov v každodennom živote:

- pochopenie vs. realizácia (vzdelávací problém)
- robenie niečoho automaticky (môj priateľ čašník)
- naučiť sa niečo nové (mentálny model varenia)

Sú tu aj ďalšie modely, ktoré by ste mali mať stále na pamäti:

- podnikanie pomocou internetu/IT je často oveľa rýchlejšie.
- tak isto urýchľuje všetky procesy.
- neexistuje tu žiadna alternatíva – buď s tým radi pracujete alebo nie
- konkurencia narastá
- dôjde k založeniu organizácií
- nikdy nepodceňujte znalosť podnikov! Táto predstavuje kapitál.
- nové znalosti(zručnosti) bude nutné trénovať! (ľudský kapitál)
- internet/IT prinesú dramatické zmeny v sociálnej ako aj podnikovej kultúre (najlepšie praktiky)
- internet má obrovský dopad na spoločnosť ako aj veľký potenciál na zlepšenie kvality života.

Informačný proces možno rozdeliť na nasledovné časti:

- pýtanie sa tých správnych otázok
- zber informácií
- uloženie, výber a analýza informácií
- šírenie informácií
- zabezpečenie informácií
- dôležitá je tvorba, aktualizácia a tvorba informačného modelu

Spôsob práce s informáciami:

- zákon o verejnom prístupe k oficiálnym dokumentom
- zákon o dátach
- zákony o úradných tajomstvách
- registračný zákon

Definujte:

- čo je regulované vládou
- informácie, ktoré obsahujú všetky ciele
- systém jedinečných informácií
- Vaše vyhlásenie kvality
- verejne prístupné informácie

Ľudia potrebujú možnosť získať kedykoľvek a akékoľvek informácie – pričom všetko, čo nie je vyslovene tajné – je verejné, napr. osobné číslo obyvateľa, spoločnosti/organizácie, vozidlá, nehnuteľnosti.

Spôsoby distribúcie musia byť bezpečné – sem patria napr.:

- priamo od orgánu(úradu) cez e-mail,
- cez on-line služby alebo brány (gateway-services), ktoré vyžadujú dohodu medzi distribútorom a patričným orgánom, databáza prevádzkovaná on-line spoločnosťami alebo prepojenia/brány priamo medzi dvoma počítačmi.
- prenos súborov alebo on-line prenos.

Kultúrou budúcnosti bude "on-demand-society" – spoločnosť fungujúca „na požiadanie“. Musíme začať myslieť v slovesách a aktivitách. Vaším hlavným kapitálom budú výrobné faktory: peniaze, pracovné sily, plocha, dáta a informačné technológie bez limitov.

Je dobré zamyslieť sa nad „kanalizovaným riadením informácií“ "channel information control" (chic)

- aká myšlienka sa skrýva za týmto pojmom
- aký sa za tým skrýva prístup
- aké sú hlavné ciele a kľúčové problémy

Aby sme získali prijateľný systém, každá webová stránka by mala byť

- jednoduchá
- nie príliš objemná
- nie príliš časovo náročná
- automatizovaná a integrovaná
- otvorená pre iných výrobcov publikácií

Proces umožňujúci príležitosti na poli eBusinessu sa delí na nasledovné fázy:

- koncepčný návrh
- predbežný návrh
- kritický návrh
- implementácia
- prevádzka

## 1.5 Niekoľko príkladov podnikania v elektronickom prostredí (eEnvironment)

Tieto príklady pochádzajú zo štúdie, vyhotovenej spoločnosťou Andersen Consulting ([http://www.ac.com/eCommerce/eEurope2000\\_markets.html](http://www.ac.com/eCommerce/eEurope2000_markets.html)) s dodatočnými URL ako aj obrázkami.

### Trhová výmena

Výmeny poskytujú promptné trhy pre produkty. Sú zamerané na uspokojovanie tak kupujúcich ako aj predávajúcich – čím sa tvoria trhy. Obvykle sú štruktúrované vertikálne, a spoliehajú sa na objem transakcií na blízkych komoditných trhoch. Ceny sú vo väčšine prípadov nízke a spoliehajú sa na vyššiu efektívnosť ako tradičné dodávateľské reťazce. Predávajúcim sa obvykle účtuje istý transakčný (manipulačný) poplatok, ktorý závisí od hodnoty predaja.

Na dominovanie trhu je potrebná kritická masa kupujúcich a predávajúcich – a je tu tiež značná pravdepodobnosť, že subjekt, ktorý získa skoro vedúce postavenie – bude zvýhodnený.

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

<http://www.letsbyit.com>

### Transakčný agent

Transakční sprostredkovatelia sa tiež prispôsobujú kupujúcim a predávajúcim – ale robia to nepriamo. Preberajú objednávky od zákazníkov na predaj či kúpu a potom realizujú v ich mene, využívajú pritom vyjednávaciu silu, ktorá vyplýva z jeho agregáčnej úlohy. Agenti účtujú predávajúcim a/alebo kupujúcim istý transakčný (manipulačný) poplatok. Na trhoch komoditného typu sa modely opierajú o nižšie ceny, ktoré zase podporujú vyššie objemy, ktoré takto vykrývajú režijné náklady – v porovnaní s trhmi zameranými na vyššiu hodnotu, kde nižší prah cenovej citlivosti umožňuje lepšie prispôbenie kvality a vyššie transakčné (manipulačné) poplatky a marže (obchodné rozpätia).

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

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

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

<http://www.jobpilot.at>

### Obchodná komunita (spoločenstvo)

Tieto komunity (spoločenstvá) sú spravidla stvorené pre vertikálne trhy. Tieto poskytujú rozsiahle informácie k danému priemyslu/sektoru... od použiteľných správ z oblasti daného odvetvia až po adresáre dodávateľov a produktov a dodávajú pridanú hodnotu tým, že umožňujú sústredený priemyselný dialóg a dokonca aj výmenu informácií.

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

<http://wko.at>

### Agregácia trhu

Tu sa využíva atraktívny obsah a služby, aby sa upútala pozornosť verejnosti – aby sa potom táto pozornosť pretransformovala do reklamných príjmov a/alebo príjmov z komerčných transakcií.

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

## Vyhľadávací agent (Search agents)

Títo vyhľadávajú informácie, ktoré sa ťažko zháňajú alebo porovnávajú ceny pre kupujúcich - podľa istých kritérií ako je cena, úroveň služieb a pod. Vyznačujú sa veľkým počtom rôznych mechanizmov odmeňovania – od výnosu z reklamy až po istú malú províziu z predaja.

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

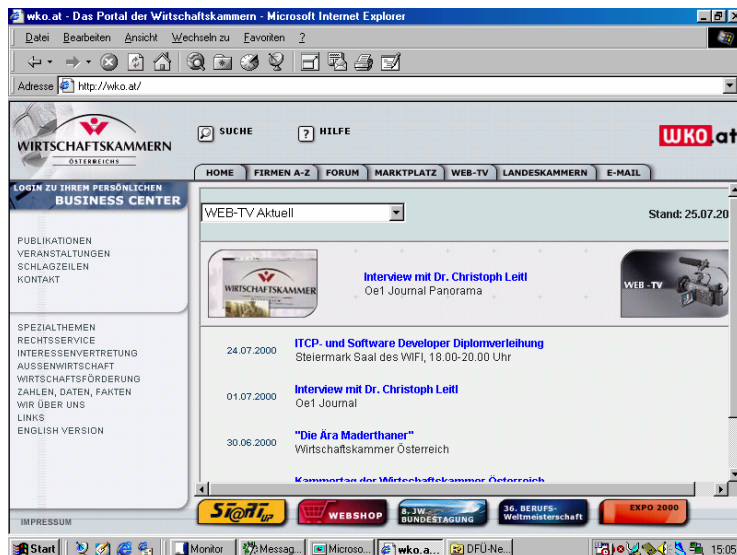
<http://www.otb.at>

<http://www.yellowmap.at>

## Reklama

Obsah a služby sú komunikované (obyčajne zdarma – alebo na základe predplatného) – výmenou za reklamné správy, obyčajne cez reklamné pruhy (bannery). Ekonomia tu vyžaduje vysokú návštevnosť pre masové trhy alebo istý špecifický objem návštevnosti v prípade špecializovaného publika. Zverejňujúci (vysielajúci) subjekt spoplatňuje reklamujúcich sa ich reklamné bannery, čo môže predstavovať aj jeho jediný príjem. Objemy sa snaží zvýšiť prostredníctvom rôznych prvkov pridanej hodnoty – vrátane e-mailu či personalizovaných informačných služieb.

<http://www.webfreetv.at>



Obrazok 1-1: [Http://wko.at](http://wko.at) Príležitosti webovskej televízie

## Zdarma

Tento model je spravidla previazaný s motivačným modelom (incentive model) a možno ho pridať k reklamnému modelu. Tento model sa opiera o vysokú návštevnosť a/alebo vysoký počet spoplatnených transakcií. Tak isto ho možno použiť na zber informácií – ako je tomu v prípade modelu „infomediary“. Ak je reklama jediným zdrojom príjmu - tak závisí udržateľnosť tohto modelu od jeho objemu.

<http://www.hotmail.at>

<http://www.gmx.at>

<http://www.websms.at>

## Zdarma za reklamu

Tento model ponúka služby alebo produkty zdarma koncovým užívateľom – a vyžaduje od nich zhladnutie reklamy a dokonca môže koncovým užívateľom za zhladnutie reklamy aj platiť.

<http://www.alladvantage.com>

## Predplatné

Toto je model typu „zaplat' za prístup“. Úspech v tomto prípade závisí od vysokej hodnoty obsahu – ktorý je spravidla exkluzívny a často aktualizovaný. Tento model ide proti tradičnému duchu internetu a spravidla musí prekonať značný odpor. Sprístupnením istej časti zdarma sa dosahuje podporenie objemu, pričom takto je možné upútať ďalších návštevníkov a takto aj získavať dodatočný príjem – na doplnenie príjmov z predplatného.

<http://www.economist.com>

<http://www.derstandard.at>

## Masové individuálne komodity

Tieto stránky okrem konkurencieschopných cien, pohodlného nakupovania a rýchlej dodávky - ponúkajú tiež možnosť istej individualizácie (tak, ako to chcete Vy). Aby to číselne fungovalo, sú nutné zvýšené skladové zásoby a priamejšia realizácia celého procesu.

<http://www.amazon.at>

## Mikroplatby (Micro-payments)

Tieto platby môžu fungovať na princípe 'pay as you go' (zaplat' za použitie) alebo podľa meraného používania. Mikroplatby sa účtujú za použitie spolu s linkou. Tieto platby sú dostatočne nízke na to, aby neboli neúmerne vysoké pre užívateľov – ale súčasne sú dostatočné na to, aby generovali cez patričné objemy príjem pre obchodníkov. Toto je ale možné len vtedy, ak sú transakčné náklady zanedbateľné. Toto bolo doteraz obchodníkom nedostupné, ale rastúcim počtom poskytovateľov platobných riešení sa stávajú tieto transakčné náklady ekonomicky životaschopné.

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

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

## Registrácia

Tieto stránky sú založené na svojom obsahu, ich zhladnutie je zdarma ale od návštevníkov vyžadujú registráciu. Demografické informácie (eventuálne spolu s údajmi o samotnej práci s danou stránkou) majú pre marketerov veľký význam.

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

## Dôverní sprostredkovatelia (Trusted intermediaries)

Úloha dôverných sprostredkovateľov sa objavuje v dôsledku procesu, v ktorom sú tradiční sprostredkovatelia nahradzovaní novými hodnotovými ponukami nových inovatívnych konkurentov. Tak napr. poštové úrady majú dobrú reputáciu takýchto dôverných sprostredkovateľov (medzičlánkov) za ich prepravu listových a balíkových zásielok. Nástupom eCommerce, niektoré poštové úrady začali prehodnocovať svoju rolu v ekonomike – využívaním svojho zatiaľ neporovnateľne veľkého dosahu, prístupnosti a distribučných sietí (nehovoriac o poznateľnosti značky) – aby takto ponúkli množstvo nových služieb pre tradičných klientov, „dotcom“-spoločnosti, MSP a iné subjekty. Tieto zahrňujú: certifikáciu, registráciu a autorizáciu, mailové adresy, mailové

schránky a filtrovanie mailov, zaistenie elektronických správ, finančné služby, eShopping, manažment objednávok, platby, expedovanie, skladovanie a zabezpečovanie prepojení na vládne služby.

<http://www.ksv.at>

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

### **Infomediary**

Stránky tohto typu môžu fungovať ako zberatelia alebo dodávatelia užitočných informácií. Poskytovanie informácií, vrátane porovnávania stránok, produktov a služieb zabezpečuje verných návštevníkov/zákazníkov úmerne k hodnote poskytovaných informácií. Na druhej strane sú ale databázy správania spotrebiteľov veľmi cenné a možno ich predať iným podnikom. Podrobné informácie k zvyklostiam pri surfovaní na internete ako aj nákupné preferencie možno získať od zákazníkov výmenou za isté motivácie resp. ponuky zdarma.

<http://www.updatekmu.at>

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

<http://wko.at>

### **Expert**

Tieto stránky poskytujú odborné informácie na množstvo tém. Obyčajne je to rozhranie typu „Vašot-Našod“ (Vaše otázky – naše odpovede), kde ľudia dostávajú odborné zodpovedanie svojich informačných potrieb. Toto možno realizovať prostredníctvom uznávaných expertov v danej oblasti alebo cez kolektívne informačné fórum.

<http://www.askanexpert.com>

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

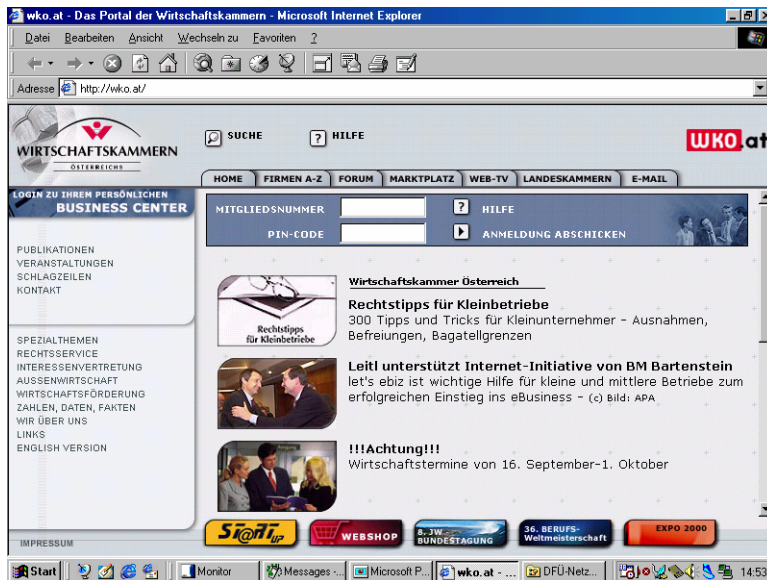
<http://www.businesswissen.de>

<http://wko.at>

## Odporúčacie stránky (Recommendation engines)

Tieto stránky umožňujú používateľom podeliť sa o svoje názory na kvalitu produktov a služieb a môžu sa rozšíriť na komentujúce či dokonca „rebríčkové“ stránky, kde sa do týchto rebríčkov radia predávajújúcich alebo kupujúcich, s ktorými majú interaktívny kontakt.

<http://www.inforocket.com>



Obrázok 1-2: <http://wko.at> - úvodná obrazovka

## 2 Benchmarking – len móda alebo užitočný manažmentový nástroj?

### 2.1 Úvod

#### 2.1.1 Korene benchmarkingu

V posledných rokoch sa stal benchmarking jedným z najdiskutovanejších termínov sveta podnikania. Je to téma, ktorú často používajú podnikoví konzultanti a ekonomickí experti, ale v súvislosti s MSP je benchmarking niekedy vyslovenou „záhadou“, niečo, si možno tak predstaviť len u špičkových firiem. Dôsledkom toho je, že tieto malé a stredné podniky sú takto vystavené riziku, že sa im nedostane možných výhod benchmarkingového procesu.

Odkiaľ tento „Benchmarking“ vlastne pochádza? Na túto otázku existuje niekoľko odpovedí. "Benchmarking" je starý výskumný termín – ktorý prvýkrát použili už Rimania. Princípom bolo strkanie kolov do zeme a meranie ich vzájomných vzdialeností a uhlov. Odvtedy sa význam tohto pojmu značne rozšíril.

Benchmarking je teraz marketingový nástroj, ktorý sa veľmi rozšíril najmä v USA. Benchmarking ako nástroj vedenie už nie je predmetom diskusií, stal sa totiž v tomto ohľade štandardným nástrojom. Dokonca aj štúdie o vedeckých metódach organizácie práce, ako ich napísal Frederick Taylor v druhej polovine 19. storočia možno považovať za skoré použitie koncepcie benchmarkingu.

Keď bola koncepcia benchmarkingu vyvinutá, tak sa pôvodne používala v prostredí priemyslu a bola dôležitá v tej podnikovej rovine. No odvtedy také organizácie, ako sú vlády, nemocnice alebo univerzity objavili výhody benchmarkingu pri zdokonaľovaní svojich procesov a systémov.

#### 2.1.2 Čo je to benchmarking?

Benchmarking bol definovaný ako „priebežný a systematický proces porovnávania výkonov organizácií, funkcií alebo procesov s „tým najlepším čo na svete je“, s cieľom tieto výkonnostné úrovne nielen dosiahnuť – ale tieto aj prekonať (DG III, 1996). Inými slovami benchmarking je nástrojom zlepšenia výkonnosti formou poučenia sa z najlepších aplikovaných praktík a pochopenia procesov akými sa táto dosahuje. Benchmarking umožňuje analýzu a zlepšenie kľúčových podnikových procesov, elimináciu zbytočností, zlepšenie výkonnosti, ziskovosti a trhového podielu. Silou benchmarkingu je, že umožňuje rozhodovanie na základe faktov a nielen len podnikateľskej intuície. Moderné benchmarkingové nástroje boli vyvinuté tak, aby umožňovali vizuálne vyjadrenie výsledkov. Spoločnosť teraz vidí, kde sa čo do hodnotenia nachádza v národnom, odvetvovom alebo európskom meradle.

Kľúčové slová benchmarkingu sú: porovnanie, učenie sa, transfér(prenos) a zlepšenie

Tip pre lepšie pochopenie: Benchmark je akýmsi míľnikom, kľúčovým číslom – ktorý je súčasťou benchmarkingu. „Benchmarking“ je proces, ktorého cieľom je zdokonalenie prostredníctvom podučenia sa od iných.

## 2.2 Úrovně a typy benchmarkingu

V literatúre nájdeme množstvo rôznych definícií pre benchmarking ako aj množstvo kritérií pre rôzne typy benchmarkingu. Pre lepšie porozumenie predstavíme len dve dôležité vysvetlenia benchmarkingu (pozri **Obrázky 2-1/1 2-1/2**).

Rámcový benchmarking Framework Benchmarking	Sektorový benchmarking Sectoral Benchmarking	Benchmarking na úrovni spoločnosti alebo podniku
--	---	--

**Obrázok 2-1/1: Úrovně benchmarkingu**

**Rámcový benchmarking (Framework Benchmarking):** Benchmarking rámcových podmienok sa vzťahuje na tie kľúčové podmienky, ktoré vplývajú na atraktivnosť regiónov ako miest na založenie podniku – čo zase recipročne ovplyvňuje podnikateľské prostredie, v ktorom podniky musia fungovať. Dôležitý je právny a ekonomický rámec. Niektoré z týchto prvkov možno merať (benchmarkovať) na národnej, medzinárodnej a regionálnej úrovni okrem iného napr. pokiaľ ide o náklady (práca, financovanie...) alebo cez pracovné znalosti(zručnosti) a administratívnu infraštruktúru, vzdelávacie systémy. Takým typickým zdrojom by tu mohla byť OECD.

**Sektorový benchmarking (Sectoral Benchmarking)** možno chápať tiež ako prirodzené rozšírenie podnikového benchmarkingu v tom ohľade, že mnohé z princípov možno aplikovať na množinu podnikov, ktoré tvoria istý priemysel (odvetvie, sektor) a pre ktoré sú z konkurenčného hľadiska dôležité podobné typy najlepšej manažérskej praxe. Príkladom by tu mohli byť štúdie k výkonnosti z automobilového, elektronického a oceliarskeho priemyslu. Tieto štúdie sú spravidla medzinárodné a veľkopriemyselné – zamerané na špecifické oblasti záujmu patričného odvetvia.

**Podnikový benchmarking (Company benchmarking)** je predovšetkým manažérskym nástrojom zameraným na priebežné zdokonaľovanie procesov v spoločnostiach. Jeho úlohou je definovať procesy, ktoré je treba zdokonaľiť, identifikovať najlepšie praktiky (niekedy v celosvetovom meradle ale častejšie v rámci triedy) v procesoch, hodnotenie nedostatkov vo vlastnej výkonnosti v porovnaní s najlepšími praktikami – a pochopenie dôvodov danej situácie. Potom musia nasledovať samozrejme transfér a implementácia. Sú to kroky, ktoré umožňujú spoločnosti zvýšiť výkonnosť a zlepšiť konkurencieschopnosť.

Interný benchmarking (Internal Benchmarking)	Externý (na konkurenciu zameraný) benchmarking (External (competitor- orientated) Benchmarking)	Funkčný benchmarking (Functional Benchmarking)
---	--	---

**Obrázok 2-1/2: Typy benchmarkingu na úrovni spoločnosti alebo podniku**

Pri podnikovom benchmarkingu možno aplikovať tri hlavné typy stratégií: Najmä u veľkých podnikov (skupín podnikov) môže dosiahnuť **interný benchmarking (Internal Benchmarking)** dobré výsledky pokiaľ ide o zlepšenie časovej náročnosti, produktivity a kvality – a to prostredníctvom analýzy, porovnávaní a učenia sa v rámci spoločnosti.

**Externý (na konkurenciu zameraný) benchmarking (External (competitor- orientated) Benchmarking)** znamená externé porovnávanie benchmarkov a procesov s benchmarkovým partnerom v rámci priemyslu, branže, sektoru – ktorý je na danom trhu súčasne konkurentom. Toto samozrejme predpokladá značnú dôveru a vzájomný rešpekt.

**Funkčný benchmarking (Functional benchmarking):** Novým aspektom tejto metódy je, že benchmarking sa tu neobmedzuje na konkurenčné informácie. Hľadá inovácie prostredníctvom nazerania smerom von, mimo hranice vlastného priemyslu (odvetvia). Práve tam niekedy môžeme nájsť tie najlepšie praktiky.

### 2.3 Najdôležitejšie kroky v benchmarkingu

Na podnikovej úrovni je benchmarking manažmentovým nástrojom na podporu stratégií manažmentu. Hlavným cieľom je zlepšenie konkurencieschopnosti prostredníctvom identifikácie a prispôbenia najlepších praktík v rovine procesov, organizácie a manažmentu. Benchmarkingový postup zahŕňa štyri základné kroky:

1. Podrobné pochopenie podnikových procesov
2. Analýza procesov druhých podnikov
3. Porovnanie vlastnej výkonnosti s výkonnosťou druhých
4. Implementácia opatrení, ktoré sú nutné na prekonania zaostávania vo výkonnosti

Centrálnou otázkou pri zahajovaní benchmarkingového projektu je – ako štruktúrovať postup a čo možno ako merať. Preto môže byť nápomocné porovnanie „zoči – voči“, čo v praxi znamená, že dve spoločnosti sú ochotné vymeniť si skúsenosti, podnikové procesy a tajomstvá ako aj kľúčové čísla. Takýto benchmarkingový projekt môže byť veľmi úspešný a viesť k značným zlepšeniam výkonnosti oboch partnerov. No treba mať aj na pamäti, že tento proces môže trvať 9-12 mesiacov a žiada si značné investície pokiaľ ide o angažmá, finančné a ľudské zdroje – pre MSP často takýto benchmarkingový projekt predstavuje príliš veľkú záťaž. Preto môže byť nápomocný 2-stupňový postup ako realizovať taký benchmarkingový projekt.

Toto vedie k inému dôležitému faktoru pri vývoji benchmarkingového projektu – a to je rozlišovanie medzi diagnostickým benchmarkingom a procesovým benchmarkingom (pozri **Obr. 2**).

Diagnostický benchmarking Diagnostic Benchmarking		Procesový benchmarking Process Benchmarking
Základná otázka: ČO dosahuje môj benchmarkingový partner (a/alebo ten najlepší vo svojej triede)?		Základná otázka: AKO dosahuje môj benchmarkingový partner (a/alebo ten najlepší vo svojej triede) tieto výsledky?

**Obrázok 2-2:** Diagnostický benchmarking vs. Procesový benchmarking

Diagnostický benchmarking je (ako prvý krok) prístup, ktorý poskytuje relatívne jednoduchý úvod do benchmarkingu. Ponúka štruktúrovanú a cenovo nenáročnú spätnú väzbu a vyžaduje si na implementáciu tiež len minimálne zdroje. Umožňuje spoločnostiam zlepšiť svoju výkonnosť – určením kritických kompetencií, silných a slabých stránok a napokon poučením sa vykonaním potrebných zlepšení.

Po tejto „diagnóze“ možno pridať nákladnejší a intenzívnejší procesový benchmarking, ktorý pomáha spoločnosti nájsť inovatívne riešenia a ponúka prostriedky na ich pretransformovanie na podnik. Pri správnom použití procesový benchmarking podporuje kultúru učenia, v ktorej sa vzájomne zdieľajú znalosti. Oba druhy, diagnostický benchmarking ako aj procesový benchmarking nemôžeme vidieť ako od seba celkom nezávislé.... účinky a prepojenia niekedy úplne eliminujú ich vzájomné hranice.

Aplikovanie benchmarkingu spoločnosťou zahŕňa množstvo stupňov, ktoré sú podrobnejšie vysvetlené na **Obr. 2-3** nižšie.

		TO CLASS
DIAGNOSTICKÝ	HOLISTICKÝ	PROCESOVÝ
ZAČIATOK	NA CESTE	VYZRETÝ
Spoločnosť najprv aplikuje diagnostický benchmarking na preskúmanie relatívnej výkonnosti rôznych funkcií v podnikaní. Táto diagnostická fáza obvykle trvá len krátko. Často je založený na dotazníku, ktorý žiada patričného manažéra o hodnotenie v rámci množiny rôznych podnikových kritérií.	Druhý stupeň – holistický benchmarking, zahŕňa prieskum celého podniku. Používa sa identifikovanie kľúčových oblastí pre zlepšenie. Tento benchmarking ide podstatne hlbšie ako diagnostický benchmarking. Skúma všetky oblasti podnikania a zaoberá sa kvalitatívnymi aspektmi – pozorovaním systémov a procesov ako aj poskytovaním kvantitatívnych informácií založených na trendoch a pomeroch.	Tretí stupeň – spoločnosť postupuje na stupeň procesového benchmarkingu. Tento sa zameriava na zlepšenie istých procesov – aby sa takto dosiahla výkonnosť na úrovni svetovej špičky.  Procesový benchmarking realizujú projektové tímy. Prvým krokom je špecifikácia procesu (alebo vzájomne prepojených procesov), ktoré je treba študovať. Ako ďalší krok treba teraz identifikovať benchmarkingového partnera s nadradenou výkonnosťou v danom skúmanom procese. Takto zistíme výkonnostné zaostávanie a pochopíme tiež dôvody, ktoré viedli k tomuto zaostávaniu. Na tomto základe potom možno implementovať nápravné plány.

**Obrázok 2-3: Aplikácia benchmarkingu spoločnosťou**

## 2.4 Niekoľko aspektov benchmarkingu a MSP

### 2.4.1 Je benchmarking kontroľingovým nástrojom?

V súlade s predchádzajúcimi definíciami, benchmarky predstavujú isté "meracie zariadenia", čísla, ktoré sú úzko prepojené s kontroľingom. S najväčšou pravdepodobnosťou to bol práve tento dôvod, prečo bol prvým nástrojom, ktorý bol aplikovaný a prijatý ako nástroj v tejto oblasti.

No benchmarking je viac, ako len porovnávanie čísiel, viac ako špecifikácia cieľových hodnôt – je to vecou predvídania a učenia sa a nie vecou kontroly výsledkov výpočtov. Kontroľing vlastne len podporuje a stimuluje zmysluplný benchmarkingový proces – no nedokáže špecifikovať konkrétne ciele ako voľnú orientáciu pre patričné funkčné jednotky.

Benchmarking okrem toho nezahrňuje len čísla. Tento možno aplikovať aj v procese montáže, v administratívnych postupoch, alebo v obstarávaní..... čím rozhodne presahuje rozsah úloh kontrolera.

### 2.4.2 Bariéry benchmarkingu

"Je to príjemná predstava, že starostlivo štruktúrovaný benchmarking s najväčšou pravdepodobnosťou neskončí ako právny spor – ale táto skutočnosť sama o sebe sotva presvedčí konkurentov, aby s nami spolupracovali". Tento poznatok je jeden z dôvodov, prečo sa neutrálny „vyrovňovací bod“ ("Clearing point"), ako napr. Inštitút pre podporu hospodárstva Rakúskej spolkovej obchodnej komory (WIFI) začal zaoberať problematikou benchmarkingu. Podnikatelia radi využívajú výhody uznávanej externej a neutrálnej podpory – ako ju ponúkajú niektoré podnikové združenia.

Zdieľanie istých podnikových údajov s potenciálnymi konkurentmi (ak je benchmarkingový partner činný v tom istom odvetví) predstavuje veľký krok. Tak isto aj v oblasti benchmarkingu nad rámec vlastného priemyslu(odvetvia) – t.j. ak nie je priamym konkurentom, musí podnikateľ prekonať bariéry, ktoré aj tu môžeme označiť vlastne za „tradičné“.

### 2.4.3 Je benchmarking vhodný pre MSP?

Je jasné, že benchmarkingové metódy a varianty aplikované veľkými spoločnosťami možno len obtiažne aplikovať na MSP (pozri **Obrázok 2-4**). Medzi dôvody patrí dĺžka trvania týchto projektov (6-12 mesiacov), relatívne vysoké náklady, zapojenie členov personálu po celú dobu trvania projektu ako aj veľmi pomalé a nákladné hľadanie vhodného partnera.

➤ <b>Zdroje:</b>	- obmedzené finančné možnosti - obmedzená spôsobilosť personálu
➤ <b>Metodologický know-how:</b>	- nedostatok know-how v oblasti benchmarkingu - nedostatočná znalosť techniky dotazníkov - nedostatočná znalosť nástrojov vizualizácie procesov
➤ <b>Všeobecné benchmarkingové problémy:</b>	- dostupnosť potrebných údajov - vysoký konkurenčný tlak - nedostatok dôvery na poskytnutie údajov - nedostatok podpory manažmentu - mentálne bariéry

#### Obrázok 2-4: Príčiny možných ťažkostí MSP pri aplikovaní benchmarkingových metód

Napriek všetkým týmto faktorom je benchmarking veľmi vhodným nástrojom tiež pre MSP. Zistenia, ku ktorým dospejete v priebehu menej komplikovaného diagnostického benchmarkingového projektu tvoria výborný základ pre zlepšovacie opatrenia, ktoré podporia ďalšie zotrvanie podniku na trhu.

Dodatočne k vyššie spomenutým možným ťažkostiam malých podnikov, je treba zdôrazniť, že MSP majú možnosť prostredníctvom benchmarkingu zdokonaľiť svoje procesy. Toto je dané skutočnosťou, že procesy v rámci MSP sú priehľadnejšie, ako je tomu v prípade veľkých podnikov.

Okrem toho sú aj štruktúry menej komplikované a jasnejšie, čo umožňuje MSP vyššiu mieru pružnosti a prispôsobivosti ako u veľkých podnikov. Táto skutočnosť je celkom výhodná pre benchmarkingový proces a umožňuje rýchle zavedenie „najlepších praktík“.

#### 2.4.4 Kľúčové aspekty v podniku

Na dosiahnutie pozitívnej akceptancie benchmarkingu zo strany manažérov a členov personálu by sa benchmarking od samého začiatku mal používať výlučne na plánovanie budúcnosti a nie na analyzovanie a riešenie problémov z minulosti. Benchmarking nepredstavuje niečo, čo samo o sebe končí – ale je to nástroj efektívneho spustenia rozsiahleho procesu zmeny.

Ďalším veľkým prvkom v príprave projektu benchmarkingu je informovanie všetkých zamestnancov o projekte, jeho organizácii a vytýčených cieľoch. Včasné zapojenie všetkých, ktorých sa to týka – t.j. personálu a všetkých kolegov je pre implementáciu nápravných opatrení životne dôležité. Treba zabezpečiť neustále informovanie a prezentovanie dosiahnutých výsledkov pred kolegami.

Ďalším míľnikom úspechu procesového benchmarkingového projektu, je vedomie toho, že taký proces trvá dlho - pokiaľ ide o ľudské zdroje ako aj o samotné projektové obdobie. Treba tu počítať s obdobím minimálne 9tich mesiacov. Tak isto by sa malo zabezpečiť, aby jeden pracovník (či už interný alebo externý) pri tomto projekte asistoval – ako svoju hlavnú pracovnú náplň. Táto položka je dôležitá na zabezpečenie priebežnosti celého procesu a jeho presnosti (dodržiavanie stanovených hraničných termínov).

Vo všeobecnosti možno povedať, že pri stanovovaní rámca benchmarkingového projektu zohľadňovať nasledovné kľúčové aspekty: konkrétne definovanie projektu, zapojenie členov personálu, rozsiahle hľadanie informácií, presné plánovanie benchmarkingového procesu, analýza odchýlok, prekomunikovanie výsledkov a implementácia výsledkov v rámci súvisiaceho akčného plánu a na ňom založený kontrolingový systém.

#### 2.4.5 Čo možno použiť ako predmet benchmarkingu?

Rozhodnutie o tom, čo presne by malo byť predmetom benchmarkingového procesu na zvýšenie konkurencieschopnosti – patrí medzi tie najťažšie rozhodnutia podniku. Často krát je už projekt diagnostického benchmarkingu (ako prvý krok) dobrým riešením na vyvodzovanie silných a slabých stránok zo štruktúrovaného pozicionovania pomocou benchmarkov. Tieto potom ukážu konkrétne východiská pre zlepšenia (pozri **Obrázok 2-5**), t.j. pre procesové benchmarkingové projekty.

<b>Požiadavky zákazníka</b> Produkty Služby	<b>Kritické faktory úspechu</b> Spokojnosť zákazníka Dodávka Jednotkové náklady Kapitálová návratnosť
<b>Vyrobené produkty</b> Stroje Náhradné diely	<b>Nakúpené časti</b> Komponenty Systémy materiálových tokov
<b>Služby</b> Servis (opravy) Financovanie	<b>Procesy</b> Prichádzajúce objednávky Riešenie problémov/potrieb zákazníka Skladovanie Proces vystavovania účtov a inkasovania

**Obrázok 2-5: Príklady kandidátov na benchmarking**

#### 2.4.6 Záver

Hoci sa mnohým spoločnostiam darí, existuje len veľmi málo spoločností - ktoré využívajú svoj plný potenciál. Prípadové štúdie spoločností, ktorým sa aktuálne dobre darí ukazujú, že tieto spoločnosti v benchmarkingu pokračujú, nakoľko nie je zaručené, že za 4 roky sa im bude dariť rovnako.

Benchmarking je takto užitočný nielen vtedy, keď sa nedarí – ale po celý čas: Vždy existujú príležitosti pre priebežné zdokonaľovanie. Benchmarking nie je samoučelným prostriedkom ale súčasťou najlepších praktík. Je treba uplatniť „aplikovaný benchmarking“, aby sa takto zabezpečilo, že benchmarkingové správy nezapadnú niekde prachom v poličkách, ale že sa skutočne použijú na nápravu nedostatkov, implementáciu potrebných zmien a vyrovnanie zaostávania voči „jednotke“ na trhu.

## 2.5 Pracovné oblasti pre podnikové združenia v oblasti benchmarkingu

Hlavným cieľom práce podnikového združenia by mala byť jeho neustála snaha oboznamovať miestne podniky s modernými technikami manažmentu – ako je napr. metóda benchmarkingu. Okrem toho sem patrí zabezpečovanie kooperačných dohôd s renomovanými medzinárodnými expertmi a za použitia fundovaného know-how v prospech podnikov (čo je dôležité pre zvyšovanie produktivity).

## 2.6 Európska perspektíva: Naplnenie výziev informačnej spoločnosti prostredníctvom benchmarkingu

Informačná spoločnosť sú európske spoločnosti konfrontované rýchlymi zmenami pokiaľ ide o globalizáciu, nové technológie a trhové potreby. Ich práca je tiež navyše ovplyvnená rastúcimi kvalitatívnymi požiadavkami časti zákazníkov, zmenenými hodnotovými orientáciami zamestnancov ako aj právnymi predpismi a v neposlednom rade tiež prevodmi vlastníctva.

Dôsledkom je tu intenzívny konkurenčný tlak na MSP v rámci EU a najmä v krajinách, ktorých sa ekonomika nachádza v štádiu prechodu.

Rámec informačnej spoločnosti stanovuje dve dôležité výzvy pre úspešné európske spoločnosti:

Za prvé je potrebné zvýšiť rýchlosť procesu inovácií a za druhé sa musí podniková kultúra stať dynamickejšou. Čo podmieňuje úspech? Je to schopnosť transformovať informácie do znalosti rýchlejšie ako je toho schopný konkurent a preto je priebežná inovačná citlivosť kľúčovým faktorom. Na druhej strane potrebujú európski podnikatelia (najmä v porovnaní so USA) nový prístup k rizikám, k odmene a k možnosti neúspechu.

EU vyvinula veľké úsilie na vytvorenie podmienok, v ktorých ekonomickí činitelia môžu profitovať z príležitostí, ktoré ponúkajú tieto rýchle zmeny.

Benchmarking tu môže zohrávať dôležitú kľúčovú úlohu. Poskytnutím mechanizmu na (celosvetové) identifikovanie najlepších praktík a poučením sa z nich, benchmarking môže urýchliť odozvu na spomínané zmeny a trhové podmienky.

Na európskej úrovni novo založený Enterprise Directorate General (Generálne podnikové riaditeľstvo) sa angažuje v integrovanom prístupe k problematike inovatívnosti a podnikov - ako základu konkurencieschopnosti Európy. Komisár pre podniky (Commissioner for Enterprise) podporuje benchmarking ako dôležitý nástroj pre výzvy súčasného informačného veku. Preto bola tiež zahájená veľká iniciatíva na benchmarkové meranie výkonnosti Európskeho podnikateľstva.

Akčný plán má 4 hlavné body:

1. Diagnostika súčasnej úrovne európskych a národných politík pri podpore inovácií a podnikateľstva
2. Stanovenie ukazovateľov a benchmarkov a ich použitie na meranie inovatívnosti a podnikovej politiky, výkonnosti, pokroku a praxe
3. Identifikácia akčných priorít na tomto základe
4. Monitorovanie a zaznamenanie pokroku v opatreniach zameraných na inovácie a podnikateľské priority implementovaných členskými štátmi

EU je presvedčená, že takáto iniciatíva je pre podporu európskych podnikov veľmi dôležitá – aby im takto napomohla prijať výzvy informačnej spoločnosti.

## Príloha A: Dôležité benchmarkingové siete a odkazy

### EURÓPSKE BENCHMARKINGOVÉ FÓRUM (EUROPEAN BENCHMARKING FORUM)

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

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

### Podnikové benchmarkingové iniciatívy

Cieľom Komisie na podnikovej úrovni je stimulovanie používania benchmarkingu v priemysle (obzvlášť v prípade MSP) ako kvalitného nástroja pre priebežné zvyšovanie výkonnosti podnikov a následne aj na zvýšenie ich konkurencieschopnosti; na zvyšovanie synergií medzi veľkým počtom rôznych iniciatív a aktivít po celej EÚ.

Majúc na pamäti skutočnosť, že benchmarking na podnikovej úrovni je predovšetkým v zodpovednosti podnikov samých, služby Komisie podporovali predovšetkým niektoré iniciatívy, z ktorých jedna je známa ako iniciatíva **"Benchmarking for Success" (Benchmarking pre úspech)** – ktorú riadi Forbairt / IRL. V rámci tejto iniciatívy bola vytvorená Európska benchmarkingová sieť (European Benchmarking Network (EBN)), ktorá ma teraz už asi 200 členov reprezentujúcich vládu, priemysel, veľké ako aj malé spoločnosti, akadémie, poskytovateľov benchmarkingových služieb a konzultantov ak aj organizácie pre kvalitu zo všetkých členských štátov.

Ide o organizácie, ktoré majú zohrávať aktívnu úlohu a prispievať k rozvoju Európskeho prístupu k problematike benchmarkingu. Neformálne súhlasili, že budú podporovať existenciu rámcového modelu pre benchmarking v Európe a že budú dôsledne dodržiavať Európsky benchmarkingový kódex správania (European Benchmarking Code of Conduct). Ako kvázi-neformálna sieť má EBN k dispozícii fórum na rozvoj myšlienok, koncepcií, akcií a iniciatív a to cenovo efektívnym spôsobom.

Ako riadiaca skupina EBN, **Benchmarkingové fórum európskych podnikov (European Benchmarking Forum (EBF))** ženie vývoj dopredu a poskytuje isté ohnisko na celokomunitné činnosti ako aj na vývoj synergií medzi nimi.

Nedávno (s cieľom podpory harmonizácie a zblíženia medzi rôznymi benchmarkingovými iniciatívami v Európe) sa rozšíril záber EBF – a teraz zahŕňa predstaviteľov rôznych úrovní benchmarkingu, rôznych rámcových podmienok a rôznych podnikových/odvetvových úrovní. EBF vytvorilo množstvo rôznych podporných a distribučných materiálov formou sady interaktívnych CD-ROMiek a knihy ("Benchmarking FACTS (Facilitated Assessment & Comparison Tools) - A European Perspective" ("Fakty o benchmarkingu (podporené ohodnotenie & porovnávacie nástroje) – európska perspektíva")). Poskytujú vysvetlenia, informácie, príklady rôznych benefitov, zdrojové knižnice a prístup k vzorovému interaktívnemu benchmarkingovému nástroju.

### Benchmarkingové fórum európskych spoločností

#### (The European Company Benchmarking Forum (ECBF))

Pracovná skupina, ktorá bola založená neformálne na podporu projektu – sa sformalizovala na Benchmarkingové fórum európskych podnikov (European Company Benchmarking Forum), aby takto zabezpečila lepšie napredovanie v tejto činnosti.

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

Glasnevin, Dublin 9, Ireland; e-mail: [keeganr@enterprise-ireland.com](mailto:keeganr@enterprise-ireland.com)

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

## CELOSVETOVÁ BENCHMARKINGOVÁ SIŤ

### GLOBAL BENCHMARKING NETWORK

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

GBN predstavuje združenie 24 celosvetovo vedúcich benchmarkingových centier – ktorej cieľom je poskytovanie informácií o najlepších praktikách.

Periodikum aktualít "The Benchmarking Review" Vás bude pravidelne odkazovať na také spoločnosti odkazovať a povzbudzovať delenie sa o najlepšie praktiky.

OBSAH periodika: Benefitujte zo skúseností druhých – každý výtlačok obsahuje časti napísané odborníkmi, ktoré Vás budú sprevádzať na rôznych cestách zdokonalenia podnikania. Patria sem aj:

- Prípadové štúdie najlepších praktík v benchmarkingu
- Víťazi rôznych ocenení v oblasti benchmarkingu a najlepších praktík
- Medzinárodné správy
- Správy Benchmarkingového združenia („Benchmarking Association“)
- Informácie k činnosti a podrobnosti k sieti Global Benchmarking Network
- Nové produkty a služby
- Denník z podujatí
- Rozhovory a komentáre

#### BENEFITY PRE PODNIKY:

Poučenie sa zo skúsenosti druhých Vám umožní zaviesť a zmerať svoje vlastné zlepšenia. Periodikum "The Benchmarking Review" výsledky najlepších praktík analyzuje, interpretuje a identifikuje. A prostredníctvom tipov prípadových štúdií ilustruje, ako tieto benefity môžete preniesť na Váš vlastný podnik.

Uvidíte, ako organizácie na celom svete úspešne používajú benchmarking na zlepšenie svojej vlastnej výkonnosti. Inšpiruje Vás na zachovanie svojich benchmarkingových aktivít alebo aspoň na ich zahájenie!

Kontakty: Generálny tajomník Global Benchmarking Network: Tom Brock [teb@staturb.demon.co.uk](mailto:teb@staturb.demon.co.uk)

#### PRÍLOHA B: Referencie:

Camp, Robert C.: Benchmarking. Mníchov 1994.

Keegan, Richard: Benchmarking Facts – A European Perspective. Írsko 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 a Innovation through Benchmarking, in: Benchmarking in Europe, UK Spring 2000, Vydala vydavateľská skupinha 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, Viedeň 1999.

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

## 3 Nové technológie a rozvoj spoločnosti

### 3.1 Úvod

Žijeme v prostredí globálnej ekonomiky a na MSP neustále rastie tlak, ktorý ich núti priebežne monitorovať a zdokonaľovať svoju konkurencieschopnosť na bojisku medzinárodnej ekonomiky. Hoci je k dispozícii obrovské množstvo informácií na univerzitách, výskumných inštitúciách, rozvojových agentúrach a konzultačných firmách, MSP majú často problémy sa k potrebným informáciám dostať, ktoré by im umožnili viesť svoje podniky štruktúrovanejšie a plánovitejšie.

Cieľom je poskytnutie dlhodobého zisku MSP, ktoré sú konfrontované s vážnou konkurenciou na domácom ako aj zahraničnom trhu, aby takto dokázali zlepšiť svoju konkurencieschopnosť použitím nových technológií a to strategickým a štruktúrovaným spôsobom. V dnešnom konkurenčnom prostredí musí spoločnosť napredovať priebežne. Inak u nej vlastne automaticky nastáva stav úpadku.

Strategické myslenie je veľmi dôležité pre realizáciu technologických investícií v rámci širšieho ekonomického kontextu. Podstatné je – že investície do technológií musia byť komerčne opodstatnené.

### 3.2 Konceptia stratégie a strategického manažmentu

V súčasnosti nie je k dispozícii žiadna jednoznačná a všeobecne prijímaná definícia koncepcie podnikovej stratégie. Preto je tiež dôležité si vyjasniť, čo v danom prípade vlastne rozumieme pod pojmom stratégia. Môžeme uplatniť napr. nasledovnú definíciu:

*“Stratégia je všeobecný plán spoločnosti, ako bude táto využívať svoje schopnosti a zdroje na dosiahnutie celkových cieľov”.*

Stratégia vlastne určuje, ako spoločnosť využije svoje schopnosti a zdroje na uspokojenie potrieb trhu za účelom dosiahnutia zisku. Preto je tiež dôležité definovať, čo spoločnosť môže urobiť, čo nemôže urobiť ako aj prostriedky, ktoré má táto k dispozícii – a toto všetko do istej miery obmedzuje vývojový potenciál. Schopnosti a zdroje je potrebné porovnať s potrebami trhu a schopnosťami a zdrojmi konkurencie.

Stratégia zahŕňa pozicionovanie vzhľadom na trh a konkurenciu – aby takto umožňovala konkurenčnú výhodu pre danú spoločnosť. Dôležité je poskytnúť zákazníkom zvýšené uspokojenie ich potrieb a/alebo uspokojiť vnímanie zákazníka efektívnejšie, ako to robí konkurencia.



**Obrázok 3-1:** Strategický manažment

Hlavným cieľom podniku je vytvorenie hodnoty spoločnosti pre jej vlastníkov. Vo väčšine prípadov to môžeme vyjadriť aj cez návratnosť investovaného kapitálu. Táto návratnosť (Return on investment (ROI)) je funkciou príjmu spoločnosti v porovnaní s investíciami, ktoré boli potrebné na ich dosiahnutie. Túto návratnosť investovaného kapitálu preto ovplyvňuje oboje – príjem ako aj zužitkovanie kapitálu.

V stratégii si musíte vytvoriť isté čiastkové ciele – čím vlastne aj stanovíte, ako spoločnosť mieni dosiahnuť svoj hlavný cieľ. Je len prirodzené, že tieto spomínané podciele majú skôr operačný charakter a sú zviazané s „funkciami“ spoločnosti. Jeden taký podcieľ napr. by mohol byť „stať sa vedúcou spoločnosťou na trhu“. Stať sa touto vedúcou spoločnosťou na trhu ešte samo o sebe nepredstavuje cieľ, ale dáva (pravdepodobne) spoločnosti pozíciu, ktorá v porovnaní s konkurenciou vytvára väčšiu hodnotu a preto dosahuje lepšiu návratnosť investovaného kapitálu (ROI), ako je v danom odvetví bežné. „Nie je dôležité, aby ste to urobili najlepšie, ako to len viete – ale aby ste to robili lepšie, ako ostatní!“

Inými slovami, podciele sú prostriedkami pre dosiahnutie hlavných cieľov.

Stratégia predstavuje všeobecný plán, ktorý deklaruje všeobecný smer, ktorým sa spoločnosť má uberať. Tiež predstavuje tiež pozicionovanie v tom zmysle, ako sa má spoločnosť pohnúť požadovaným všeobecným smerom vzhľadom na svoju skutočnú pozíciu.

Často tu bude možných niekoľko možných všeobecných smerov a takt aj niekoľko spôsobov dosiahnutia cieľa. To znamená, že stratégia vlastne predstavuje zámerný výber. Stratégia nie je (inými slovami) – niečo, čo prichádza samo, ale je to niečo, pre čo sa musí manažment aktívne rozhodnúť. Závisí od spôsobu, akým manažment vníma a definuje svoju činnosť ako aj svoje okolie. Plán predstavuje isté vodítko (istý rámec) pre všetky rozhodnutia, ktoré sú nutné na určenie charakteru, smeru a rýchlosti vývoja spoločnosti.

Vo všeobecnosti je stratégia zameraná dlhodobo a siaha až po samotnú víziu spoločnosti. No na druhej strane spoločnosti v pravidelných intervaloch svoje stratégie menia – podľa potreby (pozri **obrázok 3-1**).

Strategický manažment zahŕňa tiež plánovanie implementácie danej stratégie. Úloha sama o sebe sa taktomení na proces. Pri plánovaní (navrhovaní) stratégie je dôležité mať dobrú metodológiu pre analýzu a diskusiu v rámci skupiny manažmentu. Ak sa práve tvorí stratégia, je dôležité zaranžovať proces tak, aby tento vytvoril v organizácii angažovanosť a sledovanie spoločnej línie.

Stratégia musí byť dostatočne podrobná pre každú z funkčných jednotiek spoločnosti – vo forme opatrení a rozpočtov. V dôsledku toho bude spoločnosť vedieť, či sa uberá tým správnym smerom. Pre tento plán treba potom ešte zostaviť isté rutiny. Odchýlky od plánu je potrebné analyzovať a stratégiu treba tiež prispôbovať – ak sa podstatnejšie zmenia predpoklady, na ktorých sa daný plán zakladá.

### 3.3 Proces stratégie

Každá spoločnosť potrebuje zákazníkov. V konkurenčnom prostredí teda musí ponúkať produkty a služby, ktoré sú atraktívnejšie ako produkty a služby konkurencie a súčasne túto činnosť tiež musí realizovať efektívnejšie ako konkurencia – lebo cieľom spoločnosti je tiež zarábanie peňazí.

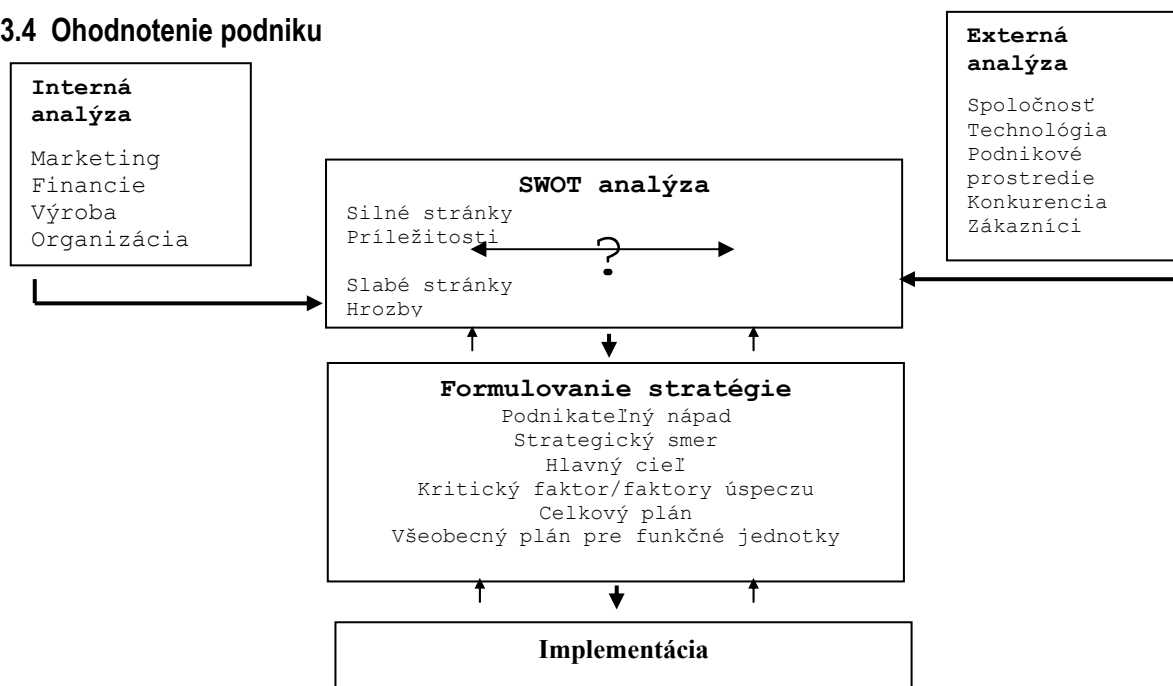
Problém tu je len ten, že trh ako aj konkurencia sú v neustálom pohybe a tak spoločnosť musí neustále prehodnocovať svoju budúcnosť.

Dôležitým bodom stanovenia stratégie spoločnosti je, aby spoločnosť mala akúsi mapu oblasti, v ktorej sa zapája do hospodárskej súťaže. To znamená, že pozná svoju vlastnú pozíciu na trhu ako aj patričnú pozíciu konkurencie. Okrem toho si spoločnosť musí uvedomiť hnacie sily, ktoré sa skrývajú za vývojom konkurenčnej situácie ako aj pozíciu, kde sa celý trh ako aj konkurencia budú nachádzať za niekoľko rokov. Táto analýza prostredia spoločnosti odhaľuje príležitosti ako aj hrozby.

Ďalším dôležitým východiskom je skutočnosť, že si spoločnosť uvedomuje svoje vlastné silné a slabé stránky. V strategickom kontexte sú tieto vzhľadom na prostredie zaujímavé aj dôležité. Analýza silných a slabých stránok v porovnaní s príležitosťami a hrozbami je dôležitá pre formulovanie stratégie spoločnosti. Takáto analýza sa často volá "SWOT" (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Dokáže zodpovedať otázku, ako má spoločnosť využiť svoje silné stránky na využitie príležitostí a ako môže zlepšiť svoje slabé stránky, aby takto znížila hrozby vyplývajúce z prostredia.

Pri formulovaní stratégie, manažment často objaví potrebu ďalších analýz. Preto je tiež také dôležité začať pracovať na reálnych informáciách čo najskôr a pracovať paralelne so zberom dát a samotnou analýzou. Nasledovný obrázok načrtáva model zostavovanie podnikovej stratégie.

### 3.4 Ohodnotenie podniku



Obrázok 3-2: Model stratégie

### 3.4.1 Ohodnotenie externých faktorov

(pozri **obrázok 3-2**)

#### **Spoločnosť (spoločenská situácia)**

Externý rámec tvorený spoločnosťou, v ktorom podnik funguje, určuje isté obmedzenia – ktoré tvoria kľúčový determinant podnikateľských aktivít podniku. Tieto externé faktory normálne nemôže ovplyvniť jedna samotná spoločnosť (podnik). Externé prostredie možno opísať vo forme politických, ekonomických a sociálnych faktorov:

#### **Technológia**

Pochopenie technologických trendov je veľmi dôležité, ak chce podnik „presedlať na správnu technológiu a to v ten pravý čas“. Tvorivé využívanie technológie môže viesť k novým alebo podstatne upraveným produktom, k novým výrobným technológiám a k zdokonaleniu manažmentu.

Pre spoločnosť je dôležité sledovať technologický vývoj, porozumieť tomu, čo nastane v priebehu budúcich rokov, mať informácie o druhu aplikácií – pre ktoré budú nové technológie použiteľné a aký dopad bude (alebo môže mať) daná technológia na trh daného podniku.

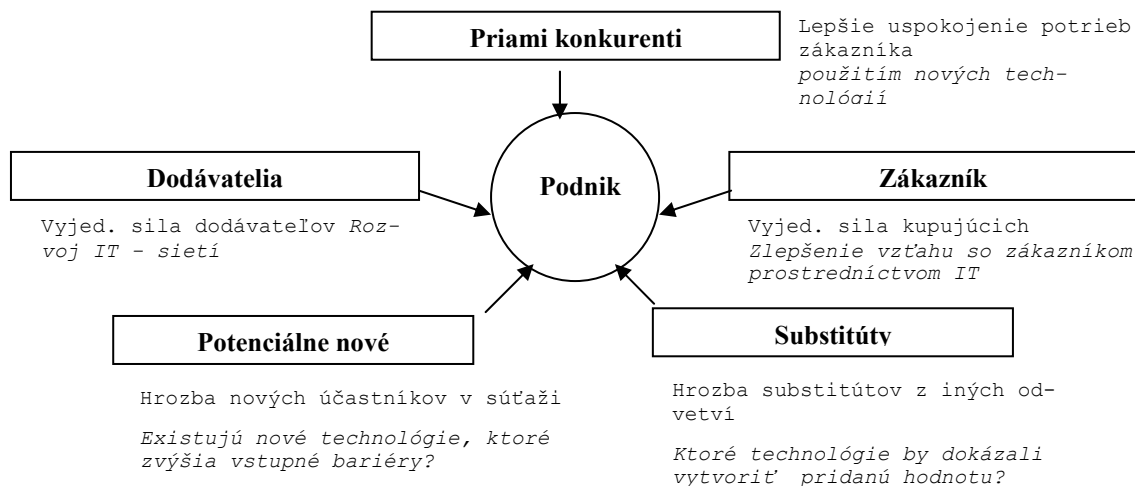
#### **Podnikové prostredie**

Hospodárska súťaž v rámci trhu pokiaľ ide o typ a intenzitu, závisí od piatich hlavných síl, ako sú tieto ilustrované na obrázku. (pozri **obrázok 3-3**)

Ak chceme vzhľadom na tieto sily prejsť do „ofenzívy“, tak je dôležité sa dôkladne oboznámiť práve s tými silami, ktoré v odvetví patričnej spoločnosti prevládajú. Tak isto je dôležité predpovedať, ako sa tieto sily vyvinú v najbližších niekoľkých rokoch. Takto sa bude spoločnosť vedieť lepšie prispôbiť a tak isto bude schopná lepšie využívať potenciál, ktorý daná konkurenčná situácia ponúka.

Pokiaľ ide o spoločnosť (podnik), tak majú zákazníci veľmi silnú pozíciu – a to vtedy, ak ich je málo resp. ak sú ich individuálne objednávky veľké. Strata väčšieho zákazníka alebo hoci len jednej väčšej objednávky môže mať značné negatívne dôsledky pre spoločnosť, ktorá takto stratí na svojej vyjednávací sile. Toto sa už stalo mnohým MSP.

Obdobne – vyjednávací sile dodávateľa je veľká, ak dodáva produkt, na ktorom je daná spoločnosť vysoko závislá a ak vládne nedostatok alternatívnych dodávateľov.



**Obrázok 3-3: Päť síl, ktoré vplyvajú na hospodársku súťaž**

Kľúčové otázky pri analýze podniku:

1. Čo predstavuje trh spoločnosti? Možno ho rozdeliť geograficky (regióny, krajiny, kontinenty a pod.), demograficky (populačné či vekové skupiny a pod.), z podnikového hľadiska (spoločnosti istej veľkosti, spoločnosti v istých odvetviach a pod.) alebo nejako inak?
2. Aký druh rivality vládne medzi konkurentmi v danom odvetví dnes a aké tendencie v tomto môžeme očakávať v budúcich rokoch?
3. Aká je vyjednávacía pozícia dodávateľov a zákazníkov, a aké tendencie v tomto môžeme očakávať v budúcich rokoch?
4. Sú dané nejaké hrozby z nových účastníkov v hospodárskej súťaži a sú títo schopní preniknúť na trh – t.j. – aké sú vstupné bariéry v tomto podnikaní?
5. Ktoré substitučné produkty (iné produkty ako tie, čo vyrába daná spoločnosť) by tak isto mohli uspokojiť potreby zákazníkov?
6. Ktoré politické, socio-ekonomické, sociálne a technologické trendy sú pre konkurenčnú situáciu v danom odvetví najdôležitejšie a ako sa chce daná spoločnosť proti týmto chrániť resp. tieto využívať?

### Konkurenti

V strategickom kontexte konkurentov klasifikujeme z troch dôvodov:

1. Aby sme zistili, aké majú plány
2. Aby sme zistili, ktoré technológie (nové materiály, spracovanie materiálu, informačné technológie,..) používajú?
3. Aby sme zistili, ako budú reagovať na naše opatrenia a aké dôsledky to pre nás bude mať.

Tieto informácie samozrejme nevieme získať priamo. Namiesto toho musíme interpretovať údaje a informácie, ktoré sme nazbierali. Metodológia sa tu v mnohých aspektoch podobá detektívnej práci. Na základe mnohých

drobných indícií môže detektív tak dlho vylučovať podozrivých – až nakoniec len jeden z nich zostane. Pravdu síce nebudeme vedieť aj tak, ale aspoň zistíme – čo je tu najpravdepodobnejšie.

Systematickou analýzou konkurencie môžeme nahradiť aj špionáž. Jednoduchým zberom informácií, ktoré nájdeme vo výročných správach, rozhovoroch, článkoch a pod. – si môžeme zostaviť jasný obraz toho, čo skutočne hľadáme. Často krát potrebujeme len systematické usporiadanie toho, čo vlastne už vieme.

Keď analyzujeme opatrenia alebo predpokladané protiopatrenia konkurentov, môže byť užitočné zväžiť pravdepodobnosť riziká ako aj načasovanie takýchto opatrení.

V našej práci na stratégií sme často konfrontovaní s alternatívnymi prístupmi k hospodárskej súťaži. Systematickým prieskumom protiopatrení konkurencie často môžeme zistiť, ktoré stratégie sú tie najlepšie. Ak konkurenti na naše opatrenia nereagujú a ak súčasne sa nám podarí prevziať podstatný trhovú podiel (aby sme takto zabezpečili primeranú ziskovosť) – tak sme identifikovali úspešnú stratégiu.

## **Zákazníci**

Východisko pre všetky podnikateľské aktivity je existencia zákazníkov, ktorí produkty a služby spoločnosti kupujú. Preto je tiež veľmi dôležité vytvoriť si stratégiu, ktorá umožňuje pochopenie problémov a potrieb zákazníka – teraz ako aj v budúcnosti. Technická kvalita produktov ako taká, nie je to rozhodujúce – prečo ich zákazník kupuje – ale je to kvalita, ako ju zákazník vníma. Aby sme pochopili správanie zákazníka, musíme pochopiť psychológiu, ktorá sa za ním skrýva.

Takou prvou potrebou spoločnosti je vedieť, kto sú dnešní (už existujúci) zákazníci a kto sú zase potenciálni zákazníci. Keď už spoločnosť bude mať k dispozícii systematický opis svojich aktuálnych ako aj potenciálnych zákazníkov – tak bude iste užitočné položiť si nasledovnú otázku:

*"Prečo máte práve takých zákazníkov akých máme?"*

Ďalšia otázka týkajúca sa nákupných kritérií, je tá – akú dôležitosť zákazníci pripisujú danej nákupnej situácii a ako sa ich vnímanie v tomto ohľade zmení v budúcnosti. Zákazníci budú samozrejme svoj dôraz meniť, ale aj tu spravidla býva istá jasná tendencia.

Je tu napr. jasná tendencia, že väčšina ľudí pripisuje značnú dôležitosť cestovnému času ako aj výberu dopravného prostriedku do/zo zamestnania. Na tomto zozname priorít dosahujú náklady na toto cestovanie relatívne nízky stupeň dôležitosti. To znamená, že ak verejná doprava chce konkurovať súkromným autám – tak v prvom rade sa musí postarať o zníženie času cestovania, lebo vo vnímaní väčšiny ľudí je práve osobné auto v tomto ohľade tým najvhodnejším prostriedkom. Ak teda spoločnosti verejnej dopravy skrátia čas cestovania, tak dosiahnu iste lepšiu návratnosť, ako keby znížili cestovné. V modernom marketingu sa kľúčovou koncepciou stala segmentácia. Spoločnosť musí nájsť istý segment (trhovú niku) – kde sa teší istej konkurenčnej výhode.

Dôležité je, ako zákazníci vnímajú spoločnosť (alebo produkt či služby) v porovnaní s jej konkurenciou. Najprv musí trh vedieť o produkte danej spoločnosti a tieto produkty tiež musia byť dostupné a to na tom mieste, kde ich trh chce kupovať. Na dnešných presýtených trhoch toto môže značným problémom. Ale byť známym a dostupným ešte nie je všetko. Zákazníci tiež musia uprednostňovať produkty a služby danej spoločnosti. Na rozhodovací proces musí spoločnosť argumentovať (ak je to potrebné aj zdokumentovať), že jej produkt je lepší ako produkt v tejto oblasti relevantnej konkurencie. Je dôležité vedieť, ako trh hodnotí produkty spoločnosti v porovnaní s produktmi konkurencie pokiaľ ide o pre zákazníkov významné nákupné kritériá.

V situáciách, kde sa vytvorili dlhodobé vzťahy so zákazníkmi, je dôležité si túto klientelu udržať. Jednoduchšie sa predáva už existujúcim zákazníkom ako novým a spokojní zákazníci predstavujú pre spoločnosť tú najlepšiu reklamu. Zoznam problémov pri práci s vysoko-prioritnými zákazníkmi dáva spoločnosti užitočné informácie pre ich pracovnú stratégiu.

### 3.4.2 Hodnotenie interných faktorov s spoločnosťou

(pozri obrázok 3-2)

#### Marketing

Dôležitým východiskom pre analýzu marketingu spoločnosti je získať pravdivý obraz o ziskovosti produktu ako aj o skupinách zákazníkov. Dôležité je zamerať sa na ziskovosť, nielen na obrát. Pod pojmom ziskovosť (profitability) rozumieme príspevok skupiny produktov alebo skupiny zákazníkov, potom – čo jednotlivé náklady boli čo najpresnejšie rozložené na produkty. Tu sa teraz naskytá dôležitá otázka:

*"Kde spoločnosť zarába svoje peniaze (ktorí zákazníci, produkty a ktoré ponuky)?"*

Výsledky spoločnosti sú priamo úmerné tomu, ako efektívne spoločnosť pracuje na svojom marketingu. Dôležitým problémom je, aké cieľové skupiny spoločnosť musí zasiahnuť, aká je dostupnosť produktov spoločnosti pre tieto skupiny, aké sú tieto konkurencieschopné v porovnaní s konkurenciou a či spoločnosť uplatňuje tú správnu cenovú politiku.

Efektívnosť a výsledky predaja ako aj marketingu sa zase úzko viažu na podnikový systém, ktorý sa viaže túto funkčnú oblasť. Preto tiež môže byť užitočné skontrolovať, či informačné rutiny a riadiace mechanizmy poskytujú dostatočnú podporu pre celkové ciele spoločnosti a či poskytujú tiež potrebnú spätnú väzbu vo forme prevádzkových informácií.

Dodatočne k analýze aktuálnej ziskovosti a efektivity musí spoločnosť patrične ohodnotiť svoju ziskovosť a efektívnosť v budúcnosti – pokiaľ ide o jej produkty a trhy. Spoločnosti (podniky) preto musia neustále pracovať na rozvoji produktov ako aj samotného trhu.

#### Financie

Finančné aspekty sú v strategickom práci dôležité hneď z niekoľkých dôvodov. Najdôležitejšie sú: Rozsah financií (Financial scope), ziskovosť (Profitability) a riadiace systémy (Control systems). Dôležité je vedieť, aké finančné prostriedky musí spoločnosť investovať do nových oblastí. Tieto čísla najprv nájdete v súvahe, kde sa ukáže, koľko má spoločnosť základného imania v porovnaní so svojimi dlhmi. Ďalším kritériom je likvidný majetok (likvidné aktíva) – teda predovšetkým najprv peniaze, ktoré má spoločnosť v banke. Ak máte peniaze v banke, tak budete môcť rýchlo reagovať, ak sa vyskytne nejaká príležitosť a okrem toho máte potom istú „rezervu“, pre obdobie relatívnej stagnácie. Schopnosť financovania nových projektov je čiastočne otázkou finančnej situácie spoločnosti, ale tiež závisí silne od samotnej spoločnosti. Podstatná je schopnosť obstaráť finančné prostriedky. Pokiaľ ide o stratégiu je ďalšou ústrednou témou ziskovosť. Základom každej strategicko diskusie je prieskum oblastí v ktorých sa spoločnosti darí resp. v ktorých sa jej nedarí. Je potrebné dôkladne preskúmať patričné čísla a pokúsiť sa odhadnúť, ktorým smerom sa ďalší vývoj bude uberať. Má spoločnosť problémy s produktivitou alebo je potrebné hľadať vysvetlenie v neprimeranom obrate spoločnosti a nesprávnej cenotvorbe?

U spoločnosti podáva jej riadenie a monitorovanie príjmov, nákladov, pohľadávok a zásob istý obraz o jej schopnostiach v týchto funkciách. Dôležitou otázkou tu je, aké si manažment ustanovil parametre riadenia, či manažment na svoje rozhodovací proces dostáva tie správne informácie a v správny čas.

#### Výroba

Jedným z najdôležitejších ukazovateľov konkurencieschopnosti spoločnosti je vývoj produktivity. Je potrebné najprv porovnať čísla produktivity so zodpovedajúcimi číslami konkurencie. Za druhé je nutné študovať vývoj produktivity v čase a zanalyzovať dôvod pre jej súčasnú úroveň.

Pružnosť alebo schopnosť prispôsobenia výroby môže byť na niektorých trhoch dôležitým konkurenčným parametrom.

Nová technológia môže zvýšiť konkurencieschopnosť podnikov, a to znížením jednotkových nákladov (okrem iného). Problém pre spoločnosť spočíva v tom, že nové technológie stoja peniaze a výrobné objemy môžu byť na efektívne využitie týchto technológií príliš nízke. V analytickej práci sa často používa analýza technologickej úrovne (pokiaľ ide o existujúce možnosti) v porovnaní s konkurenciou. Efektívna výroba priamo závisí od riadiacich systémov a dobrých prognóz dopytu. Nesprávne prognózy znamenajú nadmerné zásoby, ak bola táto prognóza nadhodnotená alebo dodatočné náklady vo forme nadčasov a zlé služby pre zákazníkov, v prípade príliš nízkych zásob.

### **Organizačná štruktúra**

Motivácia personálu a jeho prístup k vlastnej práci je pravdepodobne jeden z najpodstatnejších faktorov úspechu spoločnosti. Motivovaní pracovníci pracujú viac a lepšie. Motivovaní a pozitívne konajúci zamestnanci sú tiež dôležitým imidžovým faktorom vo svojom okolí – čo zase môže mať naopak pozitívny vplyv na predaj ako aj nábor spoločnosti.

Tieto faktory, ktoré ovplyvňujú motiváciu zamestnancov na každodennom základe možno tiež nazvať faktormi prostredia. Rozsah, v ktorom je človek spokojný alebo nespokojný týmito faktormi – determinuje do značnej miery, ako sa spoločnosti darí. Príklady týchto faktorov sú náplň práce, vzťahy s bezprostredným nadriadeným, istota pracovného miesta, platový systém a viera v spoločnosť a jej produkty.

Spoločnosť nepotrebuje len motivovaných pracovníkov – ale aj ľudí s konkrétnymi schopnosťami. Istý pojem o týchto schopnostiach (kompetenciách) získame aj pohľadom na úroveň platov a miezd. Iným príznakom je vysoká fluktuácia pracovníkov. Ak pracovník prestane pre danú spoločnosť pracovať, tak so sebou berie aj znalosti spoločnosti. Obnovenie pôvodného stavu môže byť časovo veľmi náročné.

## **3.5 Proces implementácie nových technológií**

### **Formulovanie výsledkov**

*"Kde chce spoločnosť byť o päť rokov?"*

Hlavným cieľom podnikania je zvýšenie už spomínanej dlhodobej hodnoty spoločnosti pre jej majiteľov. Väčšinou to možno vyjadriť formou návratnosti investovaného kapitálu. No vlastníci môžu mať pre spoločnosť aj nefinančné ciele. Podnikateľ môže mať takto väčší záujem o vytvorenie podniku a uspokojenie vlastných ambícií ako o samotné zarábanie peňazí. No na druhej strane musí spoločnosť generovať zisk, lebo inak by neprežila. Preto sa sústreďujeme teraz na podnikovú ekonomiku. Pri formulovaní stratégie a implementácii technológií je potrebné zohľadniť stanovenie nasledovných cieľov:

Ziskovosť, produktivita, konkurenčná pozícia, podniková kultúra, technologická iniciatíva.

Ako často vidíme, manažment si stanovuje ciele, ktoré sú síce výborné ak sa aj splnia – ale organizácia nevyvíja úsilie na ich dosiahnutie. Stanoviť si dobré ciele je samozrejme obtiažne - ale aj tak uvedieme niekoľko bodov, ktoré by sa mali zohľadniť:

- Budú ciele akceptované?
- Sú tieto merateľné?
- Motivujú personál?
- Máme vhodné technológie?

Ciele preto musia byť ambiciózne (ale napriek tomu aj dosiahnuteľné), špecifické ako aj relevantné. Na uspokojenie každého z týchto kritérií, hlavné ciele musia byť rozdelené na pod-ciele a tvoriť súdržnú hierarchiu cieľov.

**Nákupné kritériá a kombinácie produktov a trhov**

Po definovaní cieľa, je potrebné opísať produkt a službu, trh a technologické oblasti, do ktorých je spoločnosť zapojená. Vyberte nákupné kritériá, ktoré Váš produkt/služba poskytujú zákazníkom. (pozri obrázok 4)

- nákupná cena
- reputácia, imidž
- prispôsobenie sa potrebám zákazníka
- dodacie lehoty, spoľahlivosť a presnosť
- blízkosť k dodávateľovi
- jednoduchosť inštalácie
- imidž pokiaľ ide o kvalitu
- použiteľnosť
- kompatibilita
- modernosť
- osobitný popredajný servis
- štandardnosť/kompatibilita
- kompetentnosť dodávateľa
- osobitný dizajn
- nízke prevádzkové/údržbové náklady
- technický imidž
- výroba po celý život
- prevádzková spoľahlivosť

**Obrázok 3-4: Príklady nákupných kritérií**

Ďalším krokom je vytvorenie kombinácií produktov a trhov (Product-Market-Combinations (PMCs)). (pozri Obr. 5). Je potrebné vedieť kto kupuje ktorý produkt a prečo. Definujte kombinácie produktov a trhov cez nákupné kritériá Vášho zákazníka. Dvadsaťročný slobodný bude asi kupovať niečo úplne iné ako päťdesiatročný otec rodiny – má teda iné nákupné kritériá pre ten istý produkt (niekto má rád kávu horúcu a iný zase studenú).

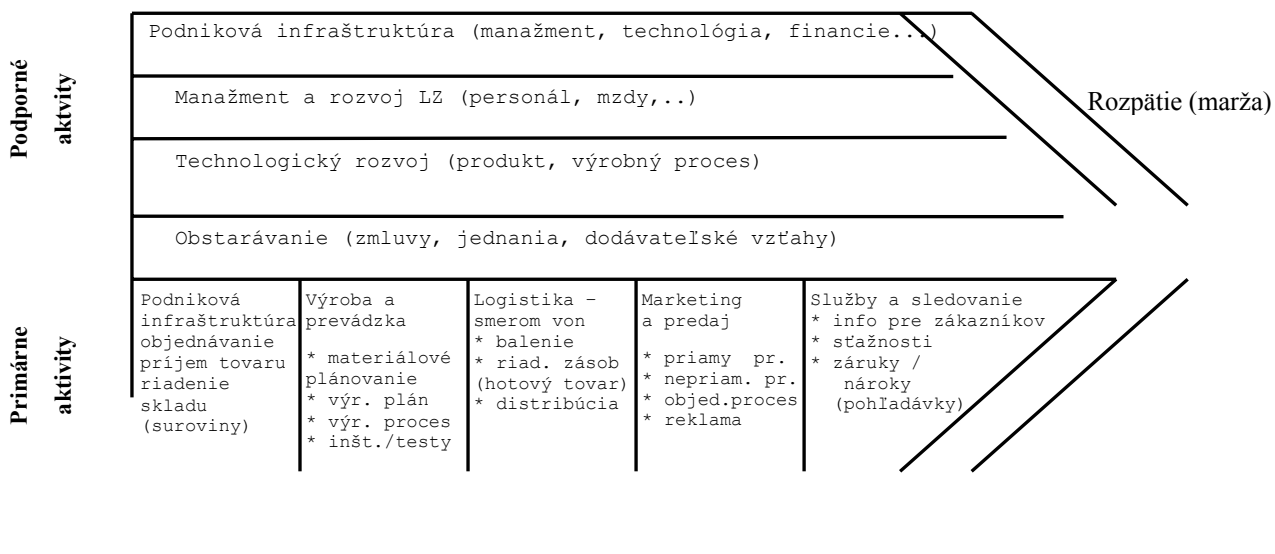
		Produkt 1			Produkt 2			
Trh 1	P-M-C-Nr.:	dnes	o 3 r.		P-M-C-Nr.:	dnes	o 3 r.	
	Obrat (€/J)				Obrat (€/J)			
	Krytie nákladov (€/J)				Krytie nákladov (€/J)			
	CC(% z obratu)				CC(% z obratu)			
	Important buying criteria:				Important buying criteria:			
	1: .....			1: .....				
	2: .....			2: .....				
	3: .....			3: .....				

**Obrázok 3-5: Zostavovanie kombinácií produktov a trhov**

Po definovaní musíme porovnať kombinácie produktov a trhov našich konkurentov. (pozri **Obrázok 3-6**).  
Podobný postup musíme zrealizovať pre všetkých 5 konkurenčných síl. (pozri **obrázok 3-3**)

Kombinácia produktu a trhu :.....		Priorita:.....				
Nákupné kritériá	Priorita pre zákazníka	Naša spoločnosť	Konkurent č. 1 .....	Konkurent č. 2 .....	Konkurent č. 3 .....	Porovnanie s priemerom
		+ 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 -
+ dobré/lepšie 0 stredné/rovnocenné - zlé/horšie					Celkom	+ 0 -

**Obrázok 3-6:** Porovnanie produktov a trhov



**Obrázok 3-7:** Reťazec generickej hodnoty

Tento hodnotový reťazec ukazuje primárne aktivity a podporné aktivity spoločnosti vo forme „prepojeného“ reťazca od dodávateľa až po zákazníka. (pozri **obrázok 3-7**).

Je rozdelený na aktivity, ktoré sú súčasťou priameho výrobného procesu (primárne aktivity) a aktivít - ktoré poskytujú podporu týmto primárnym aktivitám (podporné aktivity). Pre ilustráciu toho, sú podporné aktivity načrtnuté vodorovne voči primárnym aktivitám. Každá primárna aktivita si vo svojej práci vyžaduje vyššiu či nižšiu mieru zapojenia podporných aktivít.

Primárne ako aj podporné aktivity možno potom ďalej deliť ešte na pod-aktivity (ako ukazujú body pod/vedľa názvu aktivity na obrázku). Hierarchickým usporiadaním týchto aktivít v spoločnosti získame jej hodnotový reťazec. Dôležité, aby sa to s týmto usporiadaním príliš neprehnalo – lebo vysoký stupeň podrobnosti sa môže stať potom nevhodný na analytické spracovanie. Pre typický strategický, technologicko-implentačný a plánovací proces je dostačujúce opísať vlastnosti (príznačky) jednu úroveň pod skutočnou primárnou alebo podpornou aktivitou.

V „štandardizovanom“ hodnotovom reťazci sa často používajú termíny ako (logistika smerom dnu, prevádzka, výroba, logistika smerom von a pod.). Je preto dôležité si presne definovať už existujúcu a zaužívanú terminológiu, ako sa používa v spoločnosti ako aj realitu v spoločnosti – predtým, než pristúpime k serióznej analýze.

Toto uľahčuje individuálnemu účastníkovi spojiť si tento hodnotový reťazec s každodennou realitou a vidieť ho ako užitočný nástroj pre opisnú (deskriptívnu) prácu – a to pokiaľ ide o to, ako sa to robí dnes resp. ako by sa mohlo/malo robiť.

### Ciele prepojenia, nákupné kritériá a hodnotový reťazec

Analýza určuje konkurenčné sily v podnikaní a stratégiu zvolenú spoločnosťou (vedúce postavenie pokiaľ ide o náklady alebo diferenciacia zameraná na masový trh alebo na trhovú niku). Naskytá sa jasná potreba zanalyzovať jednotlivé komponenty spoločnosti a zistiť, kde je možné získať najviac, keď sa zvýši zákazníkovo vnímanie hodnoty produktov/služieb spoločnosti.

Použitím hodnotového reťazca možno individuálne zhodnotiť aktivity vo svetle všeobecných konkurenčných a strategických úvah a identifikovať takto oblasti, ktoré vyžadujú vysokú prioritu pokiaľ ide o úsilie a/alebo technologické investície. Porovnaním hodnotového reťazca s ustanovenými hierarchiami cieľov a nákupnými kritériami – môžeme potom vytvoriť akúsi maticu. (pozri **obrázok 3-8**)

Najdôležitejšou funkciou analýzy aktivít je nerozložiť alebo neopísať aktivity spoločnosti len ako také – ale umožniť použitie opisu na odkrývanie problémov a možností, ktoré potom možno použiť ako základ na stanovenie cieľov, stratégií a akčných plánov. Zoznam problémov a možností preto predstavuje kľúčovú techniku pre „získanie esencie(jadra)“ z analýzy aktivít.

		Hodnotový reťazec																							
		Logistika smerom dnu		Prevádzka (výroba)			Logistika smerom von			predaj marketing		popredajný servis sledovanie		infraštruktúra		správa ľudských zdrojov		technologický rozvoj			nákup				
Ciele	Cieľ 1	X			X			X	X		X	X			X	X		X		X	X	X		X	
	Cieľ 2		X	X		X			X			X			X		X				X				X
	Cieľ 3		X		X	X	X		X		X		X			X	X			X		X		X	
	..																								
Nákupné kritériá	Kritérium 1			X		X		X		X	X		X			X					X	X			
	Kritérium 2			X	X			X		X	X		X		X		X		X		X	X		X	
	Kritérium 3	X	X				X	X				X		X		X	X	X		X				X	X
	..																								

Obrázok 3-8: Ciele prepojenia, nákupné kritériá a hodnotový reťazec

Týmto sme uviedli, kde musíme zrealizovať zmeny a kde musíme zaviesť nové technológie pre zvýšenie konkurencieschopnosti.

### Technologické stratégie

Vo všeobecnosti existuje značne široký priestor pre využitie nových technológií. Toto môže byť relevantné pre tri hlavné typy inovácií: Produkty, výrobné procesy a kontrola manažmentu.

Nová technológia nie je potrebná, ak táto (krátkodobo alebo dlhodobo) nezvýši ziskovosť spoločnosti. Technológia môže primárne viesť k zvýšeniu ziskovosti:

A to efektívnejšou tvorbou hodnoty spoločnosti a zvýšením „hodnoty“ produktov alebo služieb z pohľadu zákazníka.

Pamätajte:

Cieľom nie je mať najlepší produkt na svete za najnižšiu cenu, ale byť lepší ako je konkurencia.

### Produkt

Východiskom pre hodnotenie novej technológie vo vzťahu k produktu alebo službe, ktoré ponúka spoločnosť - sú nákupné kritériá na trhu. Je potrebné sa sústrediť predovšetkým na uspokojenie potrieb zákazníka. Napr. vývoj v oblasti výskumu a nových technológií môže viesť k radikálnym zmenám. Elektronické spracovanie dát je dobrým príkladom toho, ako vynálezy a objavy môžu zapríčiniť fundamentálne zmeny v požiadavkách a želaniach na trhu. Spoločnosť sa musí neustále snažiť byť lepšia ako konkurencia – pokiaľ ide o kritériá, ktoré vlastne určujú zákazníkov výber a byť dobrá – pokiaľ ide o ostatných.

Pri hodnotení technológie pokiaľ ide o produkty, musíme myslieť na celý produkt (a službu), ktoré zákazník kupuje. Tak dodávka produktu (čas a miesto) môžu byť napríklad rovnako dôležitým kritériom ako vlastnosti produktu samotného. Tak napr. niekoľko spoločností investovalo do terminálov pre svojich zákazníkov, aby im takto uľahčili objednávanie, a súčasne týmto zákazníka „pevne pripoja“ do systému dodávateľa.

Dôležité otázky tu sú:

*"Môže nová technológia podstatne zvýšiť hodnotu našich výrobkov pre zákazníka?"*

*"Môže nová technológia dodávania podstatne zvýšiť hodnotu našich služieb?"*

*"Aké má konkurencia plány na nové produkty alebo technológiu dodávania?"*

*"Ktorá technológia môže byť dôležitá pre naše odvetvie v najbližších niekoľkých rokoch? Čo sa stane?"*

### **Výrobný proces**

Nová technológia môže byť v súčasnom výrobnom procese zameraná na:

- efektívnejšie nasadenie zdrojov, alebo
- na zvýšenie hodnoty produktu

Aj tu je východiskom všeobecná podnikateľská stratégia spoločnosti. Technológia je relevantná len do tej miery, do akej je táto schopná zvýšiť ziskovosť spoločnosti (zlepšením jej konkurencieschopnosti).

Technológia sama o sebe bude asi sotva koreňom problému. Ľudské faktory - znalosti, motivácia a manažment sú často minimálne rovnako dôležité. Často je to kombinácia problémových riešení – ktoré nakoniec vedú k výsledkom. Technologické opatrenia, ktoré sa spoločnosť nakoniec rozhodne zaviesť musia mať solídny základ v podnikateľskom hodnotení konkurenčnej situácie spoločnosti a jej strategickej pozície.

## Manažment a riadenie

Nová technológia pre riadenie financií spoločnosti ako aj mnohých ďalších funkcií je vecou riadenia informácií. Informačné technológie sú v tomto kontexte životne dôležité.

Investície do nových technológií v spojení s riadiacimi systémami majú takmer vždy ako základný cieľ vytvoriť hodnoty a spoločnosť zefektívniť. Niektoré relevantné investície do technológií sú uvedené na **Obrázku 3-9**.

Funkčná jednotka	Technologický riadiaci systém Technological Control System
Predaj a marketing	Zásoby a distribúcia
	Riadenie rozpočtu
	Informácie o trhu
	Plánovanie predaja a jeho sledovanie
	Formulovanie ponúk/tendrov
	Objednávanie / stornovanie
	Podpora dealerov
Výroba	Plánovanie výroby
	Riadenie výroby
	Riadenie kvality
	Počítačovo riadená výroba
	Riadenie dodávateľov
Vývoj produktov	CAD
	Integrované systémy vo výrobe
	Databázy komponentov
	Databáze znalostí
Správa (administratíva)	Fakturačný systém
	Účtovníctvo a mzdy
	Rozpočet
	Riadenie nákladov
	Plánovanie a riadenie projektov
	Automatizácia kancelárskych činností

**Obrázok 3-9:** Technologické investície do systémov riadenia

### Implementácia technológie

Po analyzovaní a sformulovaní stratégie implementácie technológie možno zahájiť proces prepojenia stratégie s prevádzkou (fungovaním) spoločnosti. Rôzne spoločnosti sa môžu v tejto časti strategickej práce vybrať tiež rôznymi cestami. No vo všeobecnosti možno skonštatovať, že v súčasnosti je počas plánovania a implementácie stratégie daný vyšší stupeň interaktívnosti medzi top-manažmentom a inými úrovňami organizácie. Pracovné postupy preto možno považovať za interaktívny proces.

Niektoré výhody takéhoto prístupu:

- Do problému zapojený personál je takto tiež motivovaný a vidí výsledky skutočného strategického plánovania.
- Znalosti a prehľad o spoločnosti sú využívané efektívnejšie. Vynorí sa viacej relevantných problémov a dospeje sa vyššiemu počtu konštruktívnych a realistických riešení.
- Zamestnanci sa spravidla viacej starajú o celkový cieľ spoločnosti (zvýšenie ziskovosti) – a tak produktivita zvykne stúpať.
- Mocenské a kompetenčné problémy sa často v rámci takéhoto procesu vyjasnia.

Štúdie z celého sveta ukazujú, že spoločnosti pracujúce so strategickým plánovaním majú jasnú výhodu v ziskovosti a spoločnosti, ktoré pracujú na implementácii interaktívne tiež dosahujú z dlhodobého hľadiska lepšiu ziskovosť. Nová stratégia tiež môže mať dôsledky pre štruktúru, manažment a podnikovú kultúru spoločnosti. Štrukturálna transformácia môže zahŕňať reorganizáciu manažmentu ako aj individuálnych divízií. V niektorých situáciách to znamená, že sa niektorí pracovníci stanú nadbytočnými alebo že sa musia preradiť. Toto je samozrejme obtiažna a nepríjemná úloha, a to pre obe strany – tú ktorá musí tieto zmeny realizovať ako aj pre tú, ktorá je týmito zmenami postihnutá. Keď spoločnosť podniká radikálne zmeny, tak je často nutné vymeniť celý vrcholový manažment (alebo aspoň jeho časť). Niektoré osobné kvality manažérov sa môžu ukázať ako nevhodné pre novú stratégiu.

Za prvé - niektorí ľudia sú dokonca typickí „rastoví manažéri“, pričom iní zasa vynikajú v „konsolidácii“ alebo v „reštrukturalizácii“.

Za druhé – sociálne prepojenia manažérov a personálu im často veľmi sťažujú realizáciu potrebných opatrení.