



Europa



Phare program za podporo podjetij – odličnost malih in srednjih podjetij

### **Alternativni in inovativni načini za zagotavljanje informacij podjetjem**

Spoznavanje in promoviranje najboljših praks na področju tehnologije, kvalitete in primerjanja lastne uspešnosti s konkurenco na podlagi izdelanih kriterijev ( v nadaljevanju primerjanje lastne uspešnosti)



## Vsebina

<b>Seznam slik</b>	3
<b>0 Predgovor</b>	4
<b>1 »e« kot izziv za poslovanje v Evropi</b>	5
1.2 Uvodne ugotovitve	5
1.2 Vprašanja	8
1.3 Pogoji za uspeh	9
1.4 Storitve in funkcije	10
1.5 Nekaj primerov poslovanja v e-okolju	12
<b>2. Primerjanje lastne uspešnosti – samo moda ali koristno orodje pri vodenju?</b>	17
2.1 Uvod	17
2.1.1 Nastanek metode primerjanja lastne uspešnosti	17
2.1.2 Kaj je primerjanje lastne uspešnosti?	18
2.2 Nivo in vrste primerjanja lastne uspešnosti	19
2.3 Najpomembnejši koraki v primerjanju lastne uspešnosti	20
2.4 Nekateri vidiki primerjanja lastne uspešnosti ter mala in srednja podjetja	22
2.4.1 Ali je primerjanje lastne uspešnosti instrument kontrole?	22
2.4.2 Ovire za primerjanje lastne uspešnosti	22
2.4.3 Ali je metoda primerjanja lastne uspešnosti uporabna za mala srednja podjetja?	23
2.4.4 Ključni vidiki podjetja	24
2.4.5 Kaj lahko uporabljamo kot predmet primerjanja lastne uspešnosti	25
2.4.6 Zaključek	26
2.5 Področja dela združenj podjetij v zvezi s primerjanjem lastne uspešnosti	27
2.6 Evropska perspektiva: spopadanje z izzivi informacijske družbe s pomočjo uporabe primerjanja lastne uspešnosti	27
DODATEK A : Pomembne mreže in povezave v primerjanju lastne uspešnosti	28
DODATEK B: Viri	30
<b>3 Nove tehnologije v razvoju podjetja</b>	31
3.1 Uvod	31
3.2 Koncept strategije in strateškega managementa	31
3.3 Proces uresničevanja strategije	33
3.4 Ocena poslovanja podjetja	34
3.4.1 Ocena eksternih faktorjev	34
3.4.2 Ocena internih faktorjev v podjetju	38
3.5 Proces uvajanja novih tehnologij	41

## Seznam slik

<b>Slika 1-1:</b> <a href="http://wko.at">http://wko.at</a> možnosti mrežne televizije	14
<b>Slika 1-2:</b> <a href="http://wko.at">http://wko.at</a> uvodna stran	17
<b>Slika 2-1/1:</b> ravni primerjanja lastne uspešnosti	19
<b>Slika 2-1/2:</b> vrste primerjanja lastne uspešnosti na nivoju podjetja	19
<b>Slika 2-2:</b> diagnostični proti procesnemu primerjanju lastne uspešnosti	21
<b>Slika 2-3:</b> uporaba primerjanja lastne uspešnosti v podjetju	22
<b>Slika 2-4:</b> vzroki močnih težav malih in srednjih podjetij pri uporabi metod primerjanja lastne uspešnosti	23
<b>Slika 2-5:</b> primeri kandidatov za primerjanje lastne uspešnosti	25
<b>Slika 3-1:</b> strateški management	30
<b>Slika 3-2:</b> model strategije	33
<b>Slika 3-3:</b> pet dejavnikov konkurence	34
<b>Slika 3-4:</b> primeri kriterijev nakupovanja	40
<b>Slika 3-5:</b> oblikovanje kombinacij na produktnem trgu	41
<b>Slika 3-6:</b> primerjava kombinacij na produktnem trgu	41
<b>Slika 3-7:</b> generična vrednostna veriga	41
<b>Slika 3-8:</b> povezovalni cilji, kriterij nakupovanja in vrednostna Veriga	43
<b>Slika 3-9:</b> investicije v tehnologijo in kontrolne sisteme	45

## 0 Predgovor

Zagotavljanje koristnih informacij in opravljanje posebnih analiz spada k vsakodnevni opravi vsakega podjetja, bodisi da gre za veliko, srednje ali malo podjetje. V dobi globalizacije, za katero je značilno permanentno skrajševanje življenjskega ciklusa proizvodov in padanje profitne stopnje podjetij, mora biti zagotavljanje informacij kar se da fleksibilno in ažurno.

Spremenjeno obnašanje potrošnikov in povečanje konkurence bo imelo velike posledice na strategijo korporacij in bo vse bolj in bolj vplivalo na njihovo vsakodnevno poslovanje. Izrazi kot »management stikov s kupci«, »e-poslovanje«, »nova ekonomija« dobivajo vse večji pomen v današnjem in prihodnjem poslovanju podjetij.

Izbrali smo naslednje teme, s katerimi želimo ilustrirati izzive za posamezno podjetje:

### Tema 1: izzivi e-poslovanja

Podjetje, ki želi uspeli na trgu »nove ekonomije« se mora vse bolj in bolj opirati na »pravo« vrsto komuniciranja. To velja za »novo ekonomijo« bolj kot pa za »staro ekonomijo«, seveda v kolikor podjetje želi biti prisotno v javnosti in medijih in ustvarjati ter utrjevati svojo podobo modernega in zaupanja vrednega podjetja. Primer: Če želi podjetje nadomestiti manjkajoči osebni stik na Internetu, postaja vse bolj pomembno oglaševanje in pozitivni image podjetja, ki sta bistvena dejavnika uspeha. Poleg klasične »mešanice«, mora uspešna korporacijska strategija upoštevati te nove poti in načine ki jih ponujata Internet in novi mediji.

### Tema 2: izziv primerjanja z najboljšimi praksami

Temeljni pogoj za uspešnost nekega podjetja je, da se uči od drugih. Organizacija, ki želi preživeti v okolju, ki se neprestano spreminja, mora nenehno pridobivati nova znanja in razvijati nove ideje, kar omogoča, da se lahko uspešno spopada z novimi izzivi. Spremembe in izboljšave so direktna posledica učenja, pri tem pa postaja pomembno tudi učenje od drugih organizacij, ki so zadovoljivo rešile določen problem.

Podjetje ima možnost, da primerja svoje rešitve problema z boljšimi rešitvami drugih in na osnovi tega lahko celo izboljša svoje rešitve. Koncept in metodo učenja z drugimi in od drugih imenujemo primerjanje lastne uspešnosti. Primerjanje lastne uspešnosti je tudi metoda zbiranja in obdelave informacij o najboljših postopkih in ni

omejeno samo na konkurenčne informacije. Primerjanje lastne uspešnosti poskuša biti inovativno, tako da se ozira preko meja podjetja in celo preko meja industrijskega sektorja.

### **Tema 3: izziv uvajanja novih tehnologij**

Ena najpomembnejših odločitev podjetja je odločitev o tem kakšne izdelke bo ponujalo v prihodnosti. Podjetja si pogosto niso na jasnem kako naj določijo te nove proizvode. Razen tega se morajo odločiti ali bo proizvodnja teh novih izdelkov zahtevala tudi uvedbo oziroma vztrajanje na novi tehnologiji. Upravljanje z tehnologijo je torej področje, kateremu se v zadnjih letih namenja precej pozornosti in je dandanašnji eno od najpomembnejših nalog, ki jih morajo opravljati managerji.

Če tehnologijo opredelimo kot kombinacijo različnih tehnik in sposobnost ljudi, da jih uporabljajo, potem bo tehnološka sprememba vedno pomenila tudi organizacijske spremembe. Poznamo številne primere, ko je uvajanje nove tehnologije (tudi na področju informacijske tehnologije) spodletelo, ker ga niso spremljale tudi potrebne organizacijske spremembe. Uvajanje nove tehnologije mora biti del procesa strateškega planiranja v podjetju, ki ga mora spremljati tudi sistematična obdelava posledic nove tehnologije, tako neposrednih kot posrednih.

V povezavi z zgoraj navedenimi izzivi, so v naslednjih poglavjih prikazani trije alternativni in inovativni načini za zagotavljanje informacij podjetjem:

- Kako lahko podjetje uporablja resurse in sredstva, ki jih omogoča rastoče e-poslovanje?
- Kako se lahko podjetja učijo drugo od drugega, tako da primerjajo najboljše prakse?
- Kako lahko podjetja planirajo in realizirajo nove tehnologije?

Za bodoče uspešno poslovanje podjetij je ustrezno upravljanje z znanjem eden od ključnih faktorjev.

## **1 »e« kot izziv za poslovanje v Evropi**

### **1.2 Uvodne ugotovitve**

*Mario Andretti: «Ko misliš, da je vse pod kontrolo, ponavadi voziš prepočasi!»*

**Na vseh ravneh političnega odločanja (nacionalni in mednarodni ravni) so politiki spoznali, da je potrebno hitro ukrepanje, če želimo dohiteti razvoj na področju informacijske družbe.**

**Na zasedanju Evropskega sveta v Lizboni marca 2000 so evropski voditelji spoznali, da mora informacijska družba postati središče politike gospodarskega in socialnega razvoja v 21. stoletju.**

E-družba in e-trgovina nas sili, da popuščamo stare modele poslovanja. Pomembno je, da tudi prihodnje članice Evropske skupnosti prilagodijo svoje politike temu razvoju.

Kljub vsem dvomom, ki so se pojavili v zadnjem času, pa vodilni poslovneži popolnoma zaupajo v evropsko e-trgovino in v njeno prihodnost, kar je pokazala tudi nedavna anketa med višjim vodilnim osebjem v podjetjih, ki jo je opravil Anderson Consulting ([http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000\\_markets.html](http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000_markets.html))

Pojavljajo se nekatere nove oblike v poslovnem življenju, ki si jih pred letom ali dvema nismo mogli niti zamisliti, npr. povezovanje podjetij, ki so bila nekoč konkurenti. To je enostavno posledica hitrosti sprememb v okolju e-trgovine.

Dejstvo je, da veliko število evropskih podjetij – vseh velikosti in vrst – danes uporablja e-trgovino kot del svojega vsakodnevnega poslovanja. Uporaba tega instrumenta postaja vedno bolj sofisticirana. Zgolj majhno število podjetij danes vidi e-trgovino kot zadevo, ki spada na področje informacijske tehnologije.

Vse večje število podjetij ne obravnava več e-trgovino kot ločeno vprašanje, temveč meni, da je to ključna komponenta vsega kar počnejo. Za taka podjetja e-trgovina ni toliko stvar e-poslovanja, temveč gre po njihovem bolj za »e« znotraj poslovanja.

Anderson Consulting je po svetu ustvaril mrežo »lansirnih centrov«, katerih naloga je pomagati pri ustanavljanju novih in odvisnih podjetij znotraj koncernov, in sicer skozi vso obsežno postindustrijsko dobo. Številne druge organizacije se soočajo s podobno stopnjo transformacije. Toda medtem ko je evropska e-trgovina čvrsta in v dobrem stanju, bi bilo napačno domnevati, da disrupcija izvira ni imela posledic. Naučili smo se tudi nekaj pomembnih lekcij.

Prihakovanja v zvezi z možnostmi in nevarnostmi nove ekonomije so sedaj precej bolj realna, prevladuje pa tudi spoznanje, da stari načini poslovanja še vedno ostajajo v veljavi. Poudarek se je poudarek na managerskem znanju in kontroli stroškov, poleg tega pa se daje tudi več poudarka inovacijam. Zanimivo je tudi, da »comi« sedaj na široko uporabljajo cost-benefit analizo za ocenjevanje svojih iniciativ na področju e-trgovine.

V nekaterih evropskih državah, kjer je e-gospodarjenje bolj razvito, opažamo v zvezi z naraščanjem e-trgovine nespremenjen ali pa upadajo optimizem kar zadeva uspeh te dejavnosti. Ta očitni paradoks pa nam samo potrjuje dejstvo, da številni vodilni v podjetju sedaj bolj temeljito razumejo e-trgovino.

E-trgovina sicer ponuja velike nove poslovne priložnosti, vendar pa je stopnja konkurence na tem področju tako velika, da je težko narediti kaj več kot pa zgolj držati korak z drugimi.

Splošno prepričanje je – tudi študija Anderson Consulting to dokazuje – da v nekaterih ključnih elementih Evropa zaostaja za ZDA na področju uvajanja e-trgovine. Vendar pa ima Evropa kar zadeva konkurenčnosti v tej novi ekonomiji določene prednosti, in sicer ne samo glede možnosti, ki jih ponuja mobilna trgovina, kjer kaže, da ima prevlado nad ZDA. Poleg tega pa obstajajo tudi jasni znaki, da imajo evropska podjetja pogosto kulturni čut in da razumejo vso kompleksnost, ki je potrebna za nastopanje na mednarodnih trgih, organiziranih na principu e-trgovine.

Popolnoma jasno je, da ne bomo nikoli mogli kontrolirati in usmerjati hitrih sprememb, ki jih prinašata Internet in informacijska družba. »Infodružba« je torej abstraktni pojem, medtem ko je Internet realnost v Evropski skupnosti. V kolikor ste trener ali svetovalec v svoji državi boste morali pri ljudeh krepiti zavest o taki družbi in koristih ki jih prinaša.

Pomembno je, da se bomo v prihodnosti ustrezno odzvali na tiste obstoječe in prihajajoče tehnologije in ideje. Gre za zelo kompliciran proces, katerega ne morejo obvladovati posamezniki, naloga politike pa je, da zmanjša to kompleksnost in ustvari nove vizije.

Tudi v poslovnem svetu lahko vplivamo na razvoj. Ta je podoben velikemu organizmu, kjer imajo različne interesne skupine različne cilje. Vendar pa moramo imeti vedno pred očmi, da je igra vedno enaka – povečevati je treba kvaliteto, učinkovitost, ohranjati vrednost delnic, obrestne mere in ustvarjati nova delovna mesta.

Večina malih in srednjih podjetij ne pozna koristi, ki jih prinaša informacijska tehnologija in še manj koristi informacijske družbe. Ne bi se smelo pripetiti, da bi zapravljali obstoječe znanje in potencialne. Naša naloga je, da učimo naše stranke, kako uporabljati najboljše in najmočnejše instrumente v konkurenčnem boju. Danes sta najmočnejši orodji na tem področju informacijska družba in Internet. Poleg tega moramo sprejeti tudi dramatične spremembe, ki so se dogodile v okolju v katerem

delujejo naše stranke. Preostaja nam torej ena sama smer – smer, ki vodi naravnost naprej.

Informacijska družba in Internet ponujata veliko višjo raven abstrakcije v spreminjanju okolju. Cilj je, da se organizacije ustrezno transformirajo v smeri večje produktivnosti in na žalost tudi večje nezaposlenosti ( vsaj kar zadeva državni aparat).

Dobro uravnotežena starostna struktura v organizacijah je danes tako pomembna kot še nikoli. Obstajati mora transfer znanja, kulturnih vrednot, integritete in korporacijske pripadnosti.

Mednarodno poslovanje je na splošno težko regulirati (obdavčevanje, prevaljevanje bremen). Sam denar je postal elektronska informacija, ki ga lahko brez težav pošljemo kamorkoli želimo. V tem smislu denar ne moremo več opredeliti kot lastnino.

Uporaba Interneta, Intraneta in Ekstraneta in vseh ostalih podobnih instrumentov se še ni široko razmahnila. Niso še popolnoma jasne družbene in kulturne posledice. V tem položaju se nosilci političnih odločitev soočajo s problemom, da morajo sprejemati odločitve o nečem kar sploh ne poznajo.

## 1.2 Vprašanja

Internet in informacijska družba imata dovolj moči, da lahko spreminjata podjetja, delovna mesta in organizacijo, celo vladne službe so se prisiljene prilagajati. Virtualne organizacije bodo omogočile nove priložnosti za poslovanje in nova delovna mesta. Sami zaposleni bodo postali del procesa upravljanja.

Zastavite si naslednja vprašanja in razmislite o odgovorih:

- *Ali e-trgovina predstavlja pomembno sestavino vašega sedanjega kakor tudi prihodnjega poslovanja?*
- *Ali e-trgovina ponuja instrumente, ki jih lahko uporabite pri spopadanju z ključnimi problemi in izzivi?*
- *Ali e-trgovina omogoča podjetju odločilno prednost v konkurenčnem boju?*
- *Ali menite, da e-trgovina predstavlja resno ogrožanje konkurence?*
- *Ali se strinjate, da vas bo v obdobju treh let e-trgovina prisilila, da boste reorganizirali svoje poslovanje?*
- *Ali se strinjate, da uporabljate e-trgovino zato, da svoji obstoječi bazi kupcev ponudite nove storitve?*

- *Ali se strinjate, da e-trgovina omogoča da bolje spoznate in dojamete želje in navade potrošnikov in na ta način lažje predvidite potrebe potrošnikov?*
- *Ali se strinjate, da e-trgovina vnaša fundamentalne spremembe kar zadeva delovanje posrednikov v vaši panogi?*
- *Kakšne posledice za uspeh vaših iniciativ na področju e-trgovine ima hitrost prilagajanja na spremembe v povpraševanju potrošnikov?*

V vsakem primeru, pa bi se morali upreti naslednjim petim smrtnim grehom:

- izpuščanje na boljše dni
- preložitve bremena sprememb na ramena naslednje generacije
- kakorkoli
- kdorkoli
- božje

### **1.3 Pogoji za uspeh**

- novo okolje
- liberalizacija trga
- več in boljše spletne strani
- Internet je perspektivni trg
- zakonodajne aktivnosti

Za vse to pa je potrebno usposabljanje zaposlene. Potrebno je spremeniti vedenje, tako da bo postalo permanentno izobraževanje nekaj popolnoma vsakdanjega. Zaradi Interneta in dostopa do informacijske tehnologije je to zelo lahko uresničiti v svetovnih okvirjih, obenem pa je na lokalni ravni težko jamčiti delovna mesta in blagostanje.

Vsakdo se dandanes lahko dokoplje do iskanih informacij iz kateregakoli mesta in lahko postane tudi del informacijskega sistema. Vprašanje ali lahko Internet in informacijska tehnologija ustvarita nova delovna mesta ni pravo vprašanje, kajti nihče ne ve odgovora. Na to vprašanje ne moremo dati dokončnega odgovora. Ta proces je namreč podoben procesu poskusov in napak. Organiziranje t.i. dela na domu ima velike posledice v nekaterih panogah (npr. trgovina na drobno, tehnične storitve). Zato moramo našim strankam ponuditi načine, da ponovno redefinirajo svoje poslovne procese, kar pomeni, da jim moramo predstaviti najboljšo tehnologijo, povezovalno kulturo, procese in informacijsko tehnologijo.

Kot svetovalec in/ali trener bi morali zgraditi kolektivno inteligenco zaradi zadostitve prihodnjih zahtev. Izobraževalna organizacija in vseživljensko izobraževanje nista samo modni besedi. Tudi za delavce, ki so starejši od 40 let je še dovolj prostora.

Vaš cilj mora biti izkušen in v prihodnost usmerjen svetovalec in/ali trener, ki je sposoben pretvoriti vizije v prakso. Prvi in najpomembnejši korak pri vsakem projektu e-poslovanja je poiskati prave svetovalce in trenerje. Nato pa jih morate naučiti vse tiso kar mislite, da morajo vedeti.

#### 1.4 Storitve in funkcije

Obstajajo tri jasno definirane interesne skupine:

- mala in srednja podjetja
- svetovalci/trenerji
- interesne skupine, kot je UEAPME in vlada

Kot smo povedali že zgoraj morate podpreti vse te skupine pri uvajanju Interneta in informacijske tehnologije na področjih, ki so za njih zanimiva (proces, velikost, vrednostna veriga,...). Vaša naloga je, da oblikujete zavest in dajete pomoč v obliki svetovanja.

Ponuditi morate kvalitetne storitve na način, da » potrošnikove percepcije vedno presegajo potrošnikova pričakovanja«.

Ugotoviti morate, da je pomembno upoštevati dve dimenziji:

prvi

- orientacija na potrošnika
- procesna orientacija (nazaj od potrošnika k ponudniku)
- delovna metoda in organizacija (razumevanje procesa)
- informacije in informacijska tehnologija
- indikatorji uspešnosti

drugi

- osredotočenost na medije (zavedati se samega sebe)
- oblika in okvirji (priprava, razvoj in nadziranje storitev)
- sprememba in transformacija (uvajanje in adaptacija procesov e-poslovanja v vašo organizacijo)

Obe dimenziji je potrebno obravnavati uravnoteženo. Upoštevajte vse aspekte prve dimenzije, obenem pa po vrsti izvajajte drugo dimenzijo.

Prav tako morate razumeti vlogo mentalnih (miselnih) modelov v vsakdanjem življenju:

- razumevanje v nasprotju z delovanjem (izobraževalni problem)

- delati nekaj avtomatsko (moj prijatelj natakar)
- naučiti se nekaj novega (miselni model kuhanja)

Nekaj pomembnih točk o katerih morate tudi razmisliti:

- poslovati z uporabo Interneta je v nekaterih primerih bistveno hitrejšo;
- pospešite proces;
- če vam je všeč ali ne alternative ne obstajajo;
- konkurenca narašča;
- formirale se bodo izobraževalne organizacije, ki temeljijo na znanju; ne podcenjujete znanja znotraj podjetja, ker to predstavlja naložbo;
- nova znanja (človeški kapital) je potrebno pridobiti;
  - Internet bo povzročil velike spremembe v družbi in podjetju (najboljša praksa);
  - Internet ima ogromen vpliv na družbo in nudi velike potencialne možnosti za izboljšanje kvalitete življenja.

Miselni proces lahko razdelimo v naslednje stadije:

- postavljanje pravih vprašanj
- zbiranje informacij
- shranjevanje, priklic in analiziranje informacij
- širjenje informacij
- zaščita informacij
- pomembno je tudi oblikovanje, ašuriranje in postavitve informacijskega modela

Običajen dostop do informacij ponuja:

- sposobnost dajanja informacij ne da se zaposli dodatno število ljudi
- privatizirana avtoriteta (agencija)

Dva načina kako obravnavati informacije:

- zakon o javnem dostopu do uradnih dokumentov
- zakon o podatkih
- zakoni o uradni tajnosti
- zakon o registrih

Definiraj:

- kaj uravnava vlada
- informacija, ki vsebuje vse predmete
- edinstven identifikacijski sistem
- vaša izjava o kvaliteti
- informacija o javnem dostopu

Ljudje morajo dobiti od oblastvenih organov ob vsakem času kakršnokoli informacijo in vse kar ni tajnost se šteje kot javna informacija, npr. identifikacijske številke državljanov, podatki o organizaciji/podjetju, vozilih, nepremičninah.

Načini distribucije morajo biti varni in so lahko:

- direktno od državnih organov preko el. pošte,
- preko on line ali portalnih storitev, za kar pa je potreben sporazum med distributorjem in oblastvenim organom, baza podatkov, ki jo gosti on line podjetje ali pa zveze med računalniki/portali
- on line ali pa transfer dokumentov

V prihodnosti bo v naši družbi prevladovala kultura »družbe povpraševanja«. Prijeti bo treba razmišljati z glagoli in dejanji. Vaše glavno premoženje bo denar proizvodnih faktorjev, delovna sila, podatki in tukaj ni nobenih omejitev za informacijsko tehnologijo.

Dobro je če mislimo tudi na »kontrolno kanalskih informacij« (chic):

- katera ideja je v ozadju
- kakšen je pristop
- kateri so glavni cilji in ključna vprašanja

Če želimo priti do sprejemljivega sistema bi moral biti spletni grafični vmesnik:

- enostaven
- ne preobsežen
- ne bi smel zahtevati veliko časa
- avtomatiziran in integriran
- odprt tudi za druge proizvajalce objav

Sam proces omogočanja možnosti e-poslovanja je razdeljen na več faz:

- konceptualni dizajn
- preliminarni dizajn
- kritični dizajn
- implementacija
- delovanje

## 1.5 Nekaj primerov poslovanja v e-okolju

Spodnji primeri so vzeti iz študije Anderson Consulting (<http://www.ac.com/ecommerce/eEurope2000markets.html>) skupaj s URLs in slikami.

### Menjava na trgu

Menjave omogoča promptni trg za proizvode panoge. Njegova naloga je da spravi v sklad prodajalce in kupce, ki skupaj formirajo trge. Cene so največkrat nizke in temeljijo na večji učinkovitosti kot pa tradicionalne ponudbene verige. Prodajalcem se zaračunava provizija za transakcijo, ki temelji na vrednosti prodaje.

Za obvladovanje trga je potrebna kritična masa kupcev in prodajalcev in po vsej verjetnosti bo imel zgodnji vodja prednost. Za etno širjenje menjav lahko pripelje in je tudi pripeljalo v prenekaterem primeru do konsolidacije zaradi ekonomij obsega.

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

<http://www.letsbyit.com>

### Transakcijski agent

Transakcijski posredniki indirektno povezujejo kupce in prodajalce. Od svojih strank, ki želijo bodisi prodati ali kupiti sprejemajo naročila, ki jih nato v njihovem imenu tudi izvršijo. Pri tem uporabljajo pogajalsko moč, ki izvira iz njihovega agregatnega položaja. Agent kupcu in/ali prodajalcu zaračunava za opravljeno transakcijo provizijo. Ta način se lahko uporablja v mnogih panogah. Na produktnih trgih se modeli opirajo na nižje cene, ki izsilijo večje količine glede na pretirane režijske stroške, v primerjavi s trgi z visokimi vrednostmi, kjer pa manjša cenovna občutljivost dopušča kvalitativno usklajevanje in višje transakcijske provizije in marže.

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

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

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

<http://www.jobpilot.at>

## **Poslovna trgovska skupnost**

Te skupnosti se navadno oblikujejo za vertikalne trge. Ponujajo obsežne panožne/sektorske informacije, ki obsegajo novice iz določene panoge, imenike dobaviteljev in izdelkov ter olajšujejo dialog v izbrani panogi in celo izmenjavo informacij.

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

<http://wko.at>

## **Tržna agregacija**

Uporablja privlačno vsebino in storitve, s katerimi želi pritegniti pozornost javnosti in tako preusmeriti pozornost k oglaševanju in/ali trgovskim transakcijskim dohodkom.

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

## **Poizvedovalni agenti**

Poizvedovalni agenti iščejo za svoje stranke informacije ali pa za kupce primerjajo cene ter pri tem uporabljajo kriterije kot so cena, raven storitev, itd. Pri tem lahko uporabljajo različne mehanizme nagrajevanja oziroma zaračunavanja svojih storitev, npr. dohodek od oglaševanja ali pa jemanje določenega majhnega odstotka od prodaje, ki je nastala na podlagi ustrezne napotitve.

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

<http://www.otb.at>

<http://www.yellowmap.at>

## **Oglaševanje**

Vsebina in storitve se objavljajo (običajno proti proviziji, lahko pa tudi na osnovi naročnine) v zameno za oglaševalska sporočila, navadno preko oglasov. Ekonomika zahteva velik promet na trgih z izdelki masovne produkcije ali pa specifični obseg za specializirano javnost. Emitent zaračuna oglaševalcem za celostranske oglase, kar je lahko edini vir njegovega dohodka. Dodatne storitve imajo za cilj pritegniti dodatne stranke, kamor sodi npr. e-mail in personalizirane informacijske storitve.

<http://www.webfreetv.at>

**slika 1-1:** <http://wko.at/twebTVopportunities>

### **Brezplačni model**

Brezplačni model je ponavadi prepleten z modelom spodbud in je lahko zasnovan kot dodatek modelu oglaševanja. Ta model se opira na veliko število obiskov in/ali na transakcije, ki temeljijo na dohodku. Lahko pa se uporablja tudi za zbiranje informacij kot v infomedijskem programu. V primeru ko je oglaševanje edini vir prihodkov, je trajnost prilivov odvisna od obsega.

<http://www.hotmail.at>

<http://www.gmx.at>

<http://www.websms.at>

### **Brezplačno oglaševanje**

Ta model ponuja proizvode ali storitve brezplačno končnim uporabnikom, vendar od njih zahteva, da pregledujejo oglase in lahko končnim uporabnikom celo plačuje da gledajo oglase.

<http://www.alladvantage.com>

### **Naročnina**

To je t.i. »plačaj za dostop« model. Uspeh zavisi od vsebine visoke vrednosti, ki je ponavadi ekskluzivna in pogosto aquirirana. Ta model je v nasprotju z običajni Interneta in ima številne nasprotnike. Ker so deli vsebine na razpolago brezplačno, to pomaga spodbuditi obseg in lahko pritegne obiskovalce in ustvari oglaševalski dohodek s katerim se dopolnijo dohodki od naročnine.

<http://www.economist.com>

<http://www.derstandard.at>

### **Proizvod masovna potrošnje, prilagojen individualnim potrebam**

V tem primeru gre za opcijo »naj bo po vašem«, povrh pa še za konkurenčne cene, prikladen način kupovanja in hitro dostavo.

<http://www.amazon.at>

## **Mikro plačila**

Tukaj gre bodisi za sistem »plačaj ko greš« ali pa glede na odmerjeno uporabo. Mikro plačila se zaračunavajo v skladu z uporabo. Ta plačila so dovolj majhna, tako da ne delujejo kot zavora za uporabnike in trgovcem še vedno ustvarijo dovolj prihodkov, predvsem na račun količine. To je mogoče samo tam, kjer so transakcijski stroški zanemarljivi. Do sedaj je bilo to nedosegljivo za trgovce, vendar pa je to omogočilo rastoče število raznih plačilnih variant, dobavitelji ki kopirajo transakcije do točke, ko so transakcijski stroški obdelave sposobni zvišanja.

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

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

## **Registracija**

To so vsebinske strani, ki jih je mogoče obiskati brezplačno, vendar pa se morajo obiskovalci prej prijaviti. Demografske informacije in mogoče tudi podatki o sledenju zasedanja imajo veliko moč za tržnike,

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

## **Pooblašeni posredniki**

Pooblašeni posredniki so se pojavili kot posledica dejstva, da so tradicionalni posredniki postali odvečni zaradi novih predlogov inovativnih novih konkurentov. Poštni uradi imajo npr. velik ugled kot pooblašeni posrednik za prenašanje pisem in paketov. Ob prihodu e-trgovine so nekatere pošte ponovno opredelile svojo vlogo znotraj e-gospodarstva, tako da so uporabile svoje do sedaj neuporabljene storitve, dostop in mrežno distribucijo in ponudile različne nove storitve tradicionalnim strankam, .com-om malim in srednjim podjetjem in ostalim. Med te storitve spadajo: certifikacija, registracija in overitev elektronski naslov, poštni predal in poštno filtriranje, varna elektronska sporočila, finančne storitve, e-kupovanje, upravljanje naročil, plačila, dostava, skladiščenje in varne povezave do storitev državnih organov.

<http://www.ksv.at>

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

## **Infoposredniki**

Infoposredniki delujejo kot zbiralci ali dobavitelji koristnih informacij. Med njihova opravila spadajo dajanje informacij, vključno s primerjavami med spletnimi stranmi

ter primerjava med proizvodi in storitvami. Na drugi strani pa so baze podatkov o obnašanju potrošnikov zelo dragocene in jih je mogoče prodati drugim podjetjem. Od potrošnikov je mogoče dobiti podrobne podatke o navadah pri deskanju in preference pri nakupih, v zameno za spodbude ali pa brezplačne ponudbe.

<http://www.updatekmu.at>

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

<http://wko.at>

## **Ekspertne strani**

Te strani ponujajo strokovno znanje o številnih temah. Običajno vmesnik »vprašanja in odgovori« omogoča, da lahko ljudje dobijo strokovni nasvet kot odgovor na njihove informacijske potrebe. Informiranje poteka bodisi preko nasvetov, ki jih dajejo priznani strokovnjaki z določenega področja ali pa je organizirano kot kolektivni forum.

<http://www.askanexpert.com>

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

<http://www.businesswissen.de>

<http://wko.at>

## **Stroji za priporočila**

Stroji za priporočila omogočajo uporabnikom, da izmenjujejo stališča o kvaliteti blaga in storitev. Ta stališča se lahko tudi razširijo, tako da izražajo komentarje ali celo razvrščanje prodajalcev ali kupcev s katerimi so prišli v kontakt.

<http://www.inforocket.com>

**slika 1-2:** <http://wko.at> introduction page

## **2. Primerjanje lastne uspešnosti – samo moda ali koristno orodje pri vodenju?**

### **2.1 Uvod**

#### **2.1.1 Nastanek metode primerjanja lastne uspešnosti**

V preteklosti je bilo primerjanje lastne uspešnosti (benchmarking) eden od najbolj spornih strokovnih terminov, ki se je uporabljal v poslovnem svetu.

Izraz so pogosto uporabljali gospodarski svetovalci in strokovnjaki, vendar pa je ta metoda pogosto ostajala za mala in srednja podjetja »misterij«, pa nekaj kar je rezervirano zgolj za najboljša podjetja. Posledica tega je bila, da je obstajala resna nevarnost da mala in srednja podjetja ne bodo mogla izkoristiti vseh prednosti ki jih daje postopek primerjanje lastne uspešnosti.

Od kod izvira metoda primerjanje lastne uspešnosti? Obstaja več odgovorov. Primerjanje lastne uspešnosti je star zemljemerski izraz, ki so ga prvi uporabljali stari Rimljani. Postopek je temeljil na zabijanju kolov v zemljo in merjenju razdalje in kotov. Od tistih časov pa do danes je izraz dobil širši pomen.

Danes je primerjanje lastne uspešnosti instrument vodenja, ki se na široko uporablja v Združenih državah Amerike. Primerjanje lastne uspešnosti je pripomoček vodenja, ki ni več sporen, temveč je postal standardno orodje. Za začetke koncepta primerjanje lastne uspešnosti lahko štejemo tudi študije o znanstvenih metodah v organizaciji dela, ki jih je napisal Frederick Taylor v drugi polovici 19. stoletja.

Prvotno se je koncept uporabljal v industrijskem okolju, ki je pomembno za podjetja. Kmalu pa so tudi druge organizacije odkrile prednosti te metode, npr. državni organi, bolnišnice in univerze, s katero je mogoče izboljšati lastne procese in sisteme.

### **2.1.2 Kaj je primerjanje lastne uspešnosti?**

Primerjanje lastne uspešnosti se navadno opredeljuje kot »kontinuiran, sistematičen proces, s katerim primerjamo poslovanje organizacij, funkcije in procese z najboljšimi na svetu, s ciljem ne samo doseči rezultate teh najboljših organizacij, temveč jih celo preseči« (DG III, 1996). Povedano z drugimi besedami, primerjanje lastne uspešnosti je orodje, s katerim naj bi izboljšali lastno delovanje tako, da se učimo od najuspešnejših in spoznavamo procese s pomočjo katerih so te organizacije dosegle te rezultate.

Primerjanje lastne uspešnosti omogoča analiziranje in izboljšanje ključnih poslovnih procesov, zmanjšuje odpadke, izboljša poslovanje, profitabilnost in tržne deleže. Prednost primerjanje lastne uspešnosti je v tem, da omogoča sprejemanje odločitev, ki temeljijo na dejstvih in ne samo na intuiciji. Razvili so sodobne pripomočke primerjanje lastne uspešnosti, ki

omogočajo vizualno predstavitev rezultatov. Podjetje ima sedaj možnost videti na katerem mestu na lestvici se nahaja v primerjavi z ostalimi podjetji v državi, sektorju (panogi) ali Evropi.

Ključne besede primerjanje lastne uspešnosti so: primerjava, učenje, transfer in izboljšanje.

Namig za boljše razumevanje: angleška beseda benchmark (od tod benchmarking) pomeni med drugim občestni kamen, merilo. Primerjanje lastne uspešnosti je proces, ki ima za cilj dvig lastne uspešnosti, tako da se učimo od drugih.

## 2.2 Nivo in vrste primerjanja lastne uspešnosti

V literaturi najdemo številne definicije primerjanja lastne uspešnosti in veliko kriterijev za klasificiranje vrst primerjanja lastne uspešnosti. Zaradi boljšega razumevanja bomo navedli samo dve pomembnejši razlagi primerjanja lastne uspešnosti (glej sliki 2-1/1, 2-1/2).

okvirno primerjanje lastne uspešnosti	sektorsko primerjanje lastne uspešnosti	primerjanje lastne uspešnosti na ravni podjetja
---------------------------------------	---	---

### Slika 2-1/1: nivoji primerjanje lastne uspešnosti

**Okvirno primerjanje lastne uspešnosti:** merjenje okvirnih pogojev se nanaša na tiste ključne elemente, ki vplivajo na privlačnost določene regije kot lokacije, kjer bomo ustanovili podjetje oziroma kjer bomo poslovali. Ti elementi nato določajo poslovno okolje v katerem morajo podjetja poslovati. Med temi elementi sta najpomembnejša pravni in ekonomski okvir. Nekatero od teh elementov lahko vrednotimo na nacionalni, mednarodni in regionalni ravni: stroški (dela, financiranja,...), kvalifikacije delovne sile, administrativna infrastruktura, izobraževalni sistem, itd. Tipični vir podatkov je lahko Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD).

**Sektorsko primerjanje lastne uspešnosti:** to vrsto primerjanja lastne uspešnosti lahko štejejo za logično razširitev podjetniškega primerjanja lastne uspešnosti, saj lahko številna njegova načela uporabimo za skupino podjetij, ki sestavljajo panogo (sektor). Tudi za sektor veljajo enaka načela kaj je najboljše managersko vodenje glede konkurenčnosti. Primeri za ta tip primerjanja lastne uspešnosti so študije o uspešnosti poslovanja avtomobilske industrije, elektronike in jeklarske industrije. Te

študije imajo tipično mednarodni značaj in so obsežne ter se koncentrirajo na določena področja, ki so zanimiva za dani sektor.

**Primerjanje lastne uspešnosti na ravni podjetja:** je predvsem orodje upravljanja, namenjeno kontinuiranemu izboljševanju poslovnih procesov v podjetju. Vključuje: opredelitev procesov, ki jih je potrebno izboljšati, identificiranje najboljših praks teh procesov (vsega svetovne, vendar pogosteje tiste ki je najboljše v svojem razredu), ocenjevanje pomanjkljivosti v lastnem poslovanju v primerjavi z najboljšo prakso in spoznavanje vzrokov za tako stanje. Nato morata seveda slediti transfer in implementacija. To so torej koraki ki naj omogočijo podjetju, da dvigne učinkovitost poslovanja in izboljša svojo konkurenčnost.

interno primerjanje lastne uspešnosti	eksterno (h konkurentu usmerjeno) primerjanje lastne uspešnosti	funkcionalno primerjanje lastne uspešnosti
---------------------------------------	---	--

### Slika 2-1/2: vrste primerjanja lastne uspešnosti na ravni podjetja

V zvezi s primerjanjem lastne uspešnosti na ravni podjetja lahko uporabimo tri glavne tipe strategij. Posebno v večjih podjetjih (skupine podjetij) lahko z internim primerjanjem lastne uspešnosti dobimo dobre rezultate v pogledu izboljšanja izrabe časa, dviga produktivnosti in kvalitete, tako da analiziramo, primerjamo in se učimo znotraj podjetja.

Za **eksterno in h konkurentu usmerjeno primerjanje lastne uspešnosti** je značilna eksterna primerjava meril in procesov z merili in procesi partnerja, ki posluje v isti panogi, sektorju in ki je hkrati tudi naš konkurent na trgu. Vse to seveda pomeni, da je potrebno tudi veliko zaupanja in spoštovanja drug do drugega, kar je pomembno če želimo, da bo projekt primerjanje lastne uspešnosti uspel.

**Funkcionalno primerjanje lastne uspešnosti** : nov aspekt te metode je, da ni omejena samo na konkurenčne informacije. Funkcionalno primerjanje lastne uspešnosti poskuša biti inovativno, tako da se ozira navzven preko meja lastne panoge. Najboljšo prakso za poslovne procese lahko najdemo izven industrijskega sektorja v katerem podjetje posluje. Pogosto namreč ni niti potrebno niti zaželeno, da primerjanje lastne uspešnosti omejimo samo na konkurenčna podjetja.

### 2.3 Najpomembnejši koraki v primerjanje lastne uspešnosti

Na ravni podjetja se primerjanje lastne uspešnosti kaže kot orodje upravljanja, ki služi kot podpora strategijam upravljanja. Poglavitni cilj je izboljšanje

konkurenčnosti preko določitve in prilagoditve najboljše tehnike, organizacije in nivoja upravljanja. Postopek primerjanje lastne uspešnosti v tem primeru obsega naslednje štiri glavne korake:

1. Podrobno razumevanje procesov v podjetju
2. Analiza procesov v drugih podjetjih
3. Primerjava lastnih rezultatov poslovanja z rezultati drugih
4. Implementacija ukrepov, ki so potrebni, če želimo zapolniti vrzel v poslovanju.

Osrednje vprašanje, ki se pojavi ko pričnemo s projektom primerjanja lastne uspešnosti je, kako strukturirati postopek ter kaj naj merimo in kako. Pri tem nam lahko pomaga primerjava »lice v lice«, kar pa predpostavlja, da sta dve podjetji pripravljene izmenjati izkušnje, podatke o poslovnih procesih, in skrivnostih kakor tudi najpomembnejše podatke. Tak projekt primerjanje lastne uspešnosti je lahko zelo uspešen in rezultira v boljših poslovnih rezultatih obeh partnerjev. Vendar pa moramo vedeti, da tak proces traja 9-12 mesecev in terja velike vloške finančnih sredstev in človeškega kapitala, kar vse predstavlja za mala in srednja podjetja veliko prepreko, da bi pričela obsežen projekt primerjanja lastne uspešnosti. Pri realizaciji projekta primerjanje lastne uspešnosti bi bilo mogoče koristno, če bi upoštevali postopek v dveh korakih.

To pa nas pripelje do drugega pomembnega vidika v zvezi z razvojem projekta primerjanja lastne uspešnosti, ki pa je v tem, da ločujemo med diagnostičnim in procesnim primerjanjem lastne uspešnosti (glej sliko 2-2).

diagnostično primerjanje lastne uspešnosti	procesno primerjanje lastne uspešnosti
glavno vprašanje: KAJ lahko moj partner v primerjanje lastne uspešnosti (in/ali najboljši v kategoriji) doseže?	Glavno vprašanje: KAKO lahko moj partner v primerjanju lastne uspešnosti (in/ali najboljši v kategoriji) doseže rezultate?

**Slika 2-2:** diagnostična napram procesni metodi primerjanja lastne uspešnosti

Diagnostično primerjanje lastne uspešnosti je – kot prvi korak – pristop ki pomeni relativno enostaven uvod v postopek. Daje strukturirane, stroškovno učinkovite informacije in zahteva le minimalna sredstva za realizacijo. Podjetjem omogoča, da izboljšajo svoje poslovne rezultate, tako da ugotovijo svoje kritične zmožnosti,

prednosti in slabosti in se naučijo najboljše tehnike s katerimi nato izpeljejo potrebne spremembe.

Po končani »diagnozi« se prične dražje in intenzivnejše procesno primerjanje lastne uspešnosti, ki pomaga podjetjem, da najdejo inovativne rešitve za svoje probleme in sredstva za njihovo realizacijo v poslovanju. Če ga pravilno uporabljamo potem procesno primerjanje lastne uspešnosti spodbuja kulturo učenja v kateri se znanje širi. Diagnostični in procesni način primerjanja lastne uspešnosti nista popolnoma neodvisna, saj učinki in povezave v obeh zaslabijo meje med obema.

Uporaba načinov primerjanja lastne uspešnosti s strani podjetja vsebuje številne faze, ki so prikazane in razložene v sliki 2-3 spodaj.

DIAGNOSTIČNA	HOLISTIČNA	PROCESNA
ZAČETNA FAZA	VMESNA FAZA	FAZA ZRELOSTI
Podjetje najprej uporabi diagnostično primerjanje lastne uspešnosti s katerim poskuša ugotoviti relativno uspešnost posameznih funkcij v podjetju. Ta diagnostična faza je običajno kratkoročna analiza. Pogosto je zasnovana na vprašalniku, v katerem managerji ocenjujejo svoje podjetje z uporabo serije kriterijev.	Druga faza, holistično primerjanje lastne uspešnosti, obsega proučevanje celote poslovanja. Na osnovi tega pridemo do ključnih področij, ki jih je potrebno izboljšati. V primerjavi z diagnostično fazo gre pri tej fazi za bolj poglobljeno analizo. Proučujejo se vsa področja poslovanja zlasti s kvalitativnega vidika, tako da se analizirajo sistemi in procesi in izdelava kvantitativna informacija na podlagi trendov in koeficientov.	V tej tretji zreli fazi podjetje preide v procesno primerjanje lastne uspešnosti. V tej fazi je poudarek na izboljšanju določenih procesov z namenom doseči rezultate, ki so v svetovnem vrhu. Procesno primerjanje lastne uspešnosti vodijo projektni teami. V prvem koraku določimo proces (ali medsebojno povezane procese), ki ga bomo proučevali. V naslednjem koraku določimo primerjanje lastne uspešnosti partnerja, ki ima v tem procesu boljše poslovne rezultate od nas. Na ta način ugotovimo razliko v uspešnosti in pridemo do spoznanja, kateri elementi so povzročili to razliko. Vse navedeno služi kot podlaga za izdelavo načrtov izboljšav.

**Slika 2-3:** uporaba primerjanja lastne uspešnosti v podjetju

## 2.4 Nekateri vidiki primerjanja lastne uspešnosti ter mala in srednja podjetja

### 2.4.1 Ali je primerjanje lastne uspešnosti instrument kontrole?

V skladu s prejšnjimi definicijami so primerjalni podatki »merilni pripomočki«, številke, ki so v tesni povezavi s kontrolo. Najverjetneje je bil to tudi razlog zakaj je bilo primerjanje lastne uspešnosti prvi instrument, ki so ga sprejeli in uporabljali kot orodje upravljanja na tem področju.

Vendar pa je primerjanje lastne uspešnosti več kot zgolj primerjava števil, več kot popis ciljnih vrednosti – pri primerjanju lastne uspešnosti gre za predvidevanje in učenje in ne za preverjanje rezultatov izračunov. Kontrola samo spodbudi in stimulira pomemben proces primerjanja lastne uspešnosti, ne more pa določiti konkretnih ciljev kot svobodna orientacija za zadevne funkcionalne enote.

Poleg tega pa je primerjanje lastne uspešnosti sestavljeno ne samo iz števil. Lahko se uporablja tudi za postopke v montaži, v administrativnih postopkih, na področju nabave in na ta način presega obseg nalog kontrolorja.

#### **2.4.2 Ovire za primerjanje lastne uspešnosti**

»Tolačimo se lahko, da skrbno zasnovano primerjanje lastne uspešnosti ne bo končalo v pravnih sporih, temveč bo imelo za posledico sodelovanje med konkurenti«. To spoznanje je eden od razlogov zakaj je nevtralna organizacija, kot je npr. Institut za pospeševanje gospodarstva pri Zvezni gospodarski zbornici Avstrije (WIFI,) pričela delati na področju primerjanja lastne uspešnosti. Podjetniki radi izkoristijo priložnost priznane zunanje in notranje pomoči, ki jo ponujajo nekatera gospodarska združenja.

Najpomembnejši korak je, da izmenjamo specifične podatke, ki se nanašajo na podjetje, s potencialnimi konkurenti, v kolikor ti poslujejo v isti panogi. Tudi v primeru medpanožnega primerjanja lastne uspešnosti, kjer nimamo opravka z direktnim konkurentom, mora podjetnik prebroditi bariere, katere bi lahko poimenovali »tradicionalne«.

#### **2.4.3 Ali je metoda primerjanja lastne uspešnosti primerna za mala in srednja podjetja?**

Jasno je, da lahko mala in srednja podjetja le s težavami uporabljajo metode primerjanja lastne uspešnosti in vse njene variante (glej sliko 2-4). Razlogi so dolžina projektov (6-12 mesecev), relativno visoki stroški, angažiranje osebja za vso dolžino projekta, kakor tudi zelo drago in počasno iskanje potencialnih partnerjev.

**Viri:**

- omejene finančne zmožnosti
- omejeni kadrovski potenciali

**Metodološki know-how:**

- pomanjkanje znanja o tej metodi
- ne obvladajo tehniko vprašalnikov
  
- pomanjkanje znanja kar zadeva orodja za vizualizacijo procesov

**Splošni problemi primerjanja lastne uspešnosti:**

- razpoložljivost podatkov
- veliki konkurenčni pritiski
- pomanjkanje zaupanja da bodo podatki posredovani
- premalo upravljske podpore
- mentalne ovire

**Slika 2-4:** vzroki možnih težav s katerimi se srečujejo mala in srednja podjetja pri uporabi metode primerjanja lastne uspešnosti

Kljub vsem tem dejavnikom pa je primerjanje lastne uspešnosti zelo primeren upravljski instrument tudi za mala in srednja podjetja. Ugotovitve dobljene tekom izvajanja manj zapletenega projekta diagnostičnega primerjanja lastne uspešnosti tvorijo odlično osnovo za izboljšanje ukrepov, ki podpirajo nadaljevanje poslovanja na trgu.

Poleg zgoraj omenjenih možnih težav manjših podjetij pa moramo poudariti, da mala in srednja podjetja imajo možnosti za izboljšanje svojih procesov s pomočjo uporabe primerjanja lastne uspešnosti. To je posledica dejstva, da so procesi malih in srednjih podjetij bolj transparentni kot pa tisti v velikih podjetjih.

Še več, njihova struktura je manj komplicirana in jasnejša, kar pomeni da so mala in srednja podjetja bolj fleksibilna in prilagodljiva kot pa velika podjetja. To pa je hkrati tudi prednost za ta podjetja ki olajšuje hitro uvajanje »najboljših tehnik«.

#### **2.4.4 Ključni vidiki podjetja**

Če želimo da bodo managerji in zaposleni sprejeli metodo primerjanja lastne uspešnosti, je na samem začetku, potem bi se morala uporabljati zgolj za načrtovanje prihodnosti in ne za analiziranje ali reševanje preteklih problemov. Primerjanje lastne uspešnosti ni samo sebi namen, temveč je učinkovit vzvod obsevnega procesa sprememb. V fazi priprave projekta primerjanja lastne uspešnosti je pomembno da informiramo vse zaposlene o projektu, njegovi organizaciji in ciljih ki jih želimo z njim doseči. Za kasnejše uresničevanje ukrepov izboljšav je pomembno tudi, da pravočasno angažiramo vse ki se jih projekt tiče, to je vse zaposlene. Skrbno moramo pripraviti in izvesti tudi permanentno informiranje in predstavitev dobljenih rezultatov.

Pomemben dejavnik za uspeh projekta procesnega primerjanja lastne uspešnosti je tudi spoznanje, da takšen proces vzame veliko časa in zahteva veliko človeškega dela. Minimalno obdobje, s katerim je potrebno računati je 9 mesecev. Možno je tudi, da (zunanji ali notranji) sodelavci sodelujejo v projektu kot polno zaposleni. To je pomemben dejavnik pri zagotavljanju kontinuitete procesa, kakor tudi točnosti (zadostitev skrajnih rokov).

Na splošno bi lahko rekli, da je potrebno upoštevati naslednje ključne elemente pri projektu primerjanja lastne uspešnosti: konkretna definicija projekta, vključitev zaposlenih, obsežno iskanje informacij, podrobno planiranje procesa primerjanja lastne uspešnosti, analiza odklonov, objavljane rezultatov in realizacija rezultatov v povezanem akcijskem planu ter kontrolni sistem ki na tem bazira.

#### **2.4.5 Kaj lahko uporabljamo kot predmet primerjanja lastne uspešnosti?**

Eno od najtežjih opravil je odločitev o tem kaj naj bo predmet primerjanja lastne uspešnosti s katerim želimo povečati konkurenčnost. Diagnostični projekt primerjanja lastne uspešnosti kot prvi korak, se pogosto pokaže kot dobra rešitev, s katerim ugotavljamo prednosti in slabosti strukturnega pozicioniranja s pomočjo meril, ki nato pokažejo konkretna izhodišča za izboljšave (glej sliko 2-5), t.j. za projekte procesnega primerjanja lastne uspešnosti.

<b>Zahteve kupcev</b> proizvodi storitve	<b>Kritični faktorji uspeha</b> zadovoljstvo kupcev dostava stroški na enoto dividende
<b>Industrijski izdelki</b> stroji rezervni deli	<b>Kupljeni deli</b> komponente sistemi materialnih tokov
<b>Storitve</b> servisne storitve financiranje	<b>Procesi</b> prispela naročila  povpraševanje kupcev/reševanje problemov  upravljanje z zalogami predložitve računov/ postopek zbiranja

**Slika 2-5:** primeri kandidatov za primerjanje lastne uspešnosti

#### 2.4.6 Zaključek

Preprav lahko rečemo, da številna podjetja poslujejo dobro, pa je kljub temu le malo podjetij, ki v celoti izkoriščajo svoje potenciale. Vzornе študije podjetij, ki trenutno dobro poslujejo kažejo, da ta podjetja nadaljujejo s primerjanjem lastne uspešnosti, ker sicer ne bodo mogla poslovati tako dobro brez štiri leta. Primerjanje lastne uspešnosti ni koristno samo v tistih primerih, ko stvari ne potekajo tako kot bi morale, temveč je to koristno orodje za ves čas, saj se vedno pojavljajo priložnosti za izboljšave. Dejansko primerjanje lastne uspešnosti ni samo sredstvo, ki služi samemu sebi, temveč je to del najboljše tehnike. Samo »uporabno primerjanje

lastne uspešnosti« je garancija, da se na poročilih ne bo nabiral prah, ampak se bodo uporabljala za odpravo pomanjkljivosti, izvrševanje potrebnih sprememb in odpravljanje zaostankov med določenim podjetjem in vodilnim podjetjem na trgu.

## **2.5 Področje dela združenj podjetij v zvezi s primerjanjem lastne uspešnosti**

Poglavitna naloga združenj podjetij bi morala biti neprestano seznanjanje lokalnih podjetij s sodobnimi upravljaljskimi tehnikami kot je npr. metoda primerjanja lastne uspešnosti. Poleg tega pa bi ta združenja morala sklepati sporazume o sodelovanju s priznanimi mednarodnimi strokovnjaki, ki bi s svojim znanjem prispevali k dobrobiti podjetij in na ta način tudi k povečanju njihove produktivnosti.

## **2.6 Evropska perspektiva: spopadanje z izzivi informacijske družbe s pomočjo uporabe metode primerjanja lastne uspešnosti**

V informacijski družbi se podjetja soočajo z hitrimi spremembami, ki so posledica globalizacije, novih tehnologij in povpraševanja ki ga spodbuja trg. Na njihovo poslovanje vplivajo tudi vse ostrejšše zahteve glede kvalitete, ki prihajajo od dela potrošnikov, spremembe v vrednotah njihovih zaposlenih, poleg tega pa tudi pravni predpisi in nenazadnje tudi spremembe lastništva.

Posledica vsega naštetega je močan konkurenčni pritisk na mala in srednja podjetja v Evropski uniji, še posebej pa velja to za podjetja iz držav v tranziciji.

Informacijska družba postavlja pred uspešna evropska podjetja dva pomembna izziva: prvi, povečati se mora tempo inovacij in drugi, podjetniška kultura mora postati bolj dinamična. Kaj je pogoj za uspeh? Sposobnost da spremenimo informacije v znanje hitreje kakor pa naš konkurent – torej je ključni dejavnik uspeha permanentna dojemljivost za inovacije. Po drugi strani pa morajo evropski podjetniki – še zlasti ko jih primerjamo z njihovimi ameriškimi kolegi – oblikovati nov progresiven pristop do tveganja, nagrajevanja in neuspeha.

Evropska unija vlaga velike napore v oblikovanje pogojev v katerih bi ekonomski subjekti lahko imeli koristi od prilagoditvi, ki jih ponujajo hitre spremembe.

Pri tem lahko primerjanje lastne uspešnosti igra pomembno vlogo. S tem da ponuja mehanizem za ugotavljanje in učenje najboljše (svetovne) prakse, lahko primerjanje lastne uspešnosti pospeši tempo odzivanja na omenjene spremembe v tržnih pogojih.

Novoustanovljena Generalna direkcija za podjetništvo na ravni Evropske unije se je zavezala k integralnemu pristopu do inovacij v podjetjih, kot osnovi za konkurenčnost v Evropi. Komisar, v obliki pristojnosti je podjetništvo, spodbuja primerjanje lastne uspešnosti, ki je pomembno orodje za spopadanje z izzivi

informacijske dobe. Skratka, stekla je pomembna iniciativa za vrednotenje inovacij v Evropi in uspešnosti poslovanja podjetij. Akcijski plan ima štiri glavne točke:

1. spoznati trenutni tempo napredovanja evropskih in nacionalnih politik, ki pospešujejo inovacije in spodbujajo podjetništvo;
2. oblikovati indikatorje in merila, ki se bodo uporabljali pri merjenju inovacij in rezultatov podjetniške politike, napredovanje in prakso;
3. na tej osnovi določiti prioritete v bodočih aktivnostih;
4. opazovati in poročati o napredku sprejemanja ukrepov na področju inovacij in podjetniških prioritet v državah članicah.

Evropska skupnost je trdno prepričana da s tako pobudo dajemo evropskim podjetjem potrebno podporo, da se bodo lahko spopadla z izzivi informacijske družbe.

## **DODATEK A: pomembne mreže in povezave v primerjanju lastne uspešnosti**

### **EVROPSKI FORUM ZA PRIMERJANJE LASTNE USPEŠNOSTI**

<http://www.primerjanje-lastne-uspesnosti-in-europe.com/>

<http://www.primerjanje-lastne-uspesnosti-in-europe.com/initiatives/frame2.htm>

### **Iniciative podjetij na področju primerjanja lastne uspešnosti**

Na ravni podjetij so cilji Komisije spodbujati uporabo primerjanja lastne uspešnosti v panogi, še posebej njeno uporabo v malih in srednjih podjetjih. S tem orodjem naj bi se trajno izboljšali poslovni rezultati podjetij in posledično tudi konkurenčnost ter povečala sinergija med številnimi iniciativami in dejavnostmi znotraj Evropske unije.

Ob upoštevanju, da je primerjanje lastne uspešnosti na ravni podjetja prvenstveno naloga podjetij samih, je Komisija podprla nekatere iniciative, med njimi t.i. **»Primerjanje lastne uspešnosti kot vodilo k uspehu«** (vodi jo Forbairt/IRL). V okviru te iniciative so ustanovili Mrežo za evropsko primerjanje lastne uspešnosti (EBN), v katero je vključenih okoli 200 članov, ki predstavljajo državne organe, industrijo, velika in mala podjetja, akademske organizacije, v njej pa so tudi ponudniki tovrstnih storitev, svetovalci in organizacije za proučevanje kvalitete iz vseh držav članic. To so organizacije, ki so se odločile, da bodo igrale aktivno vlogo in prispevale k razvoju evropskega pristopa k primerjanju lastne uspešnosti. Neformalno so pristale, da bodo pospeševale in podpirale zgradbo in model primerjanja lastne uspešnosti v Evropi in da bodo spoštovale pravila evropskega primerjanja lastne uspešnosti. EBN je neformalna mreža, katera vključuje tudi

forum, znotraj katerega nastajajo ideje, koncepti, akcije in pobude ob upoštevanju kriterija minimalnih stroškov.

**Evropski forum za primerjanje lastne uspešnosti (EBF)** je koordinacijska skupina znotraj EBN, ki usmerja proces v določeno smer in določa predmet aktivnosti v vsej Evropski skupnosti in skrbi, da med njimi nastaja potrebna sinergija. EBF si je zadal za cilj uskladitev in zblizanje različnih evropskih iniciativ na področju primerjanja lastne uspešnosti in se je zato pred kratkim razširil ter vključil predstavnike iz različnih ravni primerjanja lastne uspešnosti, okvirnih pogojev, sektorjev in podjetniških nivojev. EBF je izdal serijo interaktivnih CD-ROMov in knjigo (DEJSTVA v primerjanju lastne uspešnosti (Poenostavitev ocenjevanja in orodja za primerjavo) – evropski pogled). V teh materialih najdemo razlage, informacije, primere koristi, knjižnice virov podatkov, baze podatkov in vzorec za interaktivni instrument primerjanja lastne uspešnosti.

### **Evropski podjetniški forum za primerjanje lastne uspešnosti (ECBF)**

Delovna skupina, ki je bila neformalno ustanovljena, da podpre projekt, je formalizirala Evropski podjetniški forum za primerjanje lastne uspešnosti, ki naj bi nadaljeval delo in določil centralne točke, na katere bi se usmerila prihodnja aktivnost in tako zagotovil, da bi se iniciativa uspešno realizirala.

Kontaktne osebe: g. Richard Keegan, EBF vodja organizacije projekta, Enterprise Ireland Glasnevin, Dublin 9, Irska

e-mail: keegan@enterprise-ireland.com

tel.: +353 1 808 2000

faks: +353 1 837 9338

### **GLOBALNA MREŽA ZA PRIMERJANJE LASTNE USPEŠNOSTI**

([http://www.intecc.co.uk/proactive/Primerjanje lastne uspešnosti/index.htm?6](http://www.intecc.co.uk/proactive/Primerjanje%20lastne%20uspešnosti/index.htm?6))

v globalno mrežo za primerjanje lastne uspešnosti je vključenih 24 centov iz vsega sveta. Njen namen je zagotavljanje informacij o najboljših načinih poslovanja.

Mreža izdaja publikacijo Revija za primerjanje lastne uspešnosti, ki redno predstavlja uspešna podjetja in spodbuja ostala, da tudi ona pričnejo uporabljati podobne prijeme.

Vsebina revije: prednosti, ki jih ponuja posnemanje izkušenj drugih podjetij – vsaka številka vsebuje prispevke, ki so jih napisali strokovnjaki in v katerih so podrobno pojasnjene poti za izboljšanje poslovanja. Revija vsebuje tudi:

- vzorčne študije najboljše prakse primerjanja lastne uspešnosti
- zmagovalce primerjanja lastne uspešnosti in nagrade za najboljše poslovanje
- mednarodne novice
- poročila združenja za primerjanje lastne uspešnosti
- dejavnosti in prikaz globalne mreže za primerjanje lastne uspešnosti
- nove proizvode in storitve
- koledar dogodkov
- intervjuje in komentarje.

POSLOVNE KORISTI BRANJA REVIJE: učenje iz izkušenj drugih nam omogoča, da vpeljemo in merimo svoje lastne izboljšave. Revija za primerjanje lastne uspešnosti uporablja edinstveno metodo s pomočjo katere analizira, interpretira in ugotavlja implikacije najboljše poslovne prakse ter obenem prikazuje kako je dosežke najboljših podjetij mogoče prenesti v naše podjetje. Pri tem uporablja metodo nasvetov in vzorčnih študij.

Ob branju revije boste postopoma spoznali kako organizacije širom po svetu uspešno uporabljajo primerjanje lastne uspešnosti, da bi tako izboljšali svoje poslovanje. Revija vas bo spodbudila, da boste tudi vi uporabili metodo primerjanja lastne uspešnosti in ga na koncu tudi uporabili v praksi.

Kontaktna oseba: generalni sekretar globalne primerjanje lastne uspešnosti mreže  
Tom Brock  
teb@staturb.demon.co.uk

## **ANEKS B: Viri**

Camp, Robert C.: Benchmarking. München 1994.

Keegan; Richard: Benchmarking Facts – A European Perspective. Ireland 1998.

Kreutz, Werner et al: Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen. Landsberg/Lech 1995.

Leibfried, Kathleen H.J., McNair Carol Jean: **Primerjanje lastne uspešnosti** : Von der Konkurrenz lerner, die Konkurrenz überholen. Freiburg i.Br.1993.

Liikanen, Erkki: Promoting Enterprise and Innovation through Benchmarking, v Benchmarking in Europe, UK Spring 2000. izdajatelj PSI group.

O'Reagain, Sean Keegan Richard: Benchmarking Explained v Benchmarking in Europe, UK; Spring 2000.

Pieske Reinhard: Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lerner von führenden Unternehmen. Landsberg/Lech 1997.

Pilcher, Terry: Closing the gap, Benchmarking Conference, Vienna 1999.

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

### **3. Pomen novih tehnologij za razvoj podjetja**

#### **3.1 Uvod**

Živimo v dobi globalizacije gospodarstva, ki sili mala in srednja podjetja, da kontinuirano spremljajo in izboljšujejo svojo konkurenčnost na mednarodnih trgih. Na univerzah, raziskovalnih inštitutih, agencijah za razvoj in v konzultantskih firmah je na voljo veliko ustreznega znanja, vendar pa mala in srednja podjetja pogosto teško pridejo do njega, kar bi jim omogočilo, da bi pri vodenju uporabila bolj strukturiran in plansko-razvojni pristop.

Mala in srednja podjetja se tako doma kot v tujini srečujejo s hudo konkurenco. Zato bi moral biti njihov cilj doseganja profita na dolgi rok, kar bi jim omogočilo uvajanje nove tehnologije na strateški in strukturen način in s tem izboljšati svojo konkurenčnost. V današnjem svetu, kjer prevladuje oster konkurenčni boj mora podjetje neprestano napredovati, sicer se lahko zgodi da bo zaostalo za svojimi tekmeci.

Strateško razmišljanje je zelo pomembno pri tehnoloških investicijah v širšem ekonomskem kontekstu. Dejansko je pri investicijah v tehnologijo pomembno, da so tudi ekonomsko upravičene.

#### **3.2 Koncept strategije in strateškega managementa**

Trenutno še nimamo jasne in splošno sprejete definicije koncepta poslovne strategije. Zato je pomembno, da razčistimo kako v našem primeru pojmujeemo strategijo. Naša definicija strategije je naslednja: *»Strategija je nek splošen načrt o načinih razvoja sposobnosti in resursov v podjetju, da bi to doseglo svoje zastavljene cilje«.*

V strategiji so razdelane smernice kako bo podjetje razvilo svoje sposobnosti in resurse, zadovoljilo povpraševanje na trgu in ustvarilo dohodek. Navesti je potrebno kaj podjetje lahko naredi in česar ni sposobno narediti, poleg tega pa tudi sredstva, ki jih ima na voljo in omejitve za njegov razvoj. Zmožnosti in resurse podjetja moramo primerjati s povpraševanjem na trgu in zmožnostmi in resursi konkurentov.

S strategijo se določa položaj glede na trge in konkurente zaradi pridobivanja konkurenčne prednosti pred ostalimi tekmeci. Pri tem je pomembno, da

zadovoljujemo potrošnikove potrebe in/ali potrošnikovo subjektivno vrednotenje bolje od drugih konkurentov.

## 2. Kam želimo priti?

Cilj podjetja = kratko ali srednjeročna vizija

## 3. Kako lahko pridemo tja?

način =strategija

### 1. Kje smo sedaj? (dejanski položaj)

#### Slika 3-1:strateški management

Temeljni cilj poslovanja je povečati vrednost podjetja. Povečano vrednost podjetja lahko v večini primerov izrazimo z donosnostjo vloženega kapitala. Donosnost vloženega kapitala je funkcija dohodkov, ki jih ustvari podjetje v primerjavi s potrebnim vloženim kapitalom. Na donosnost naložbe oziroma vloženega kapitala vplivajo torej dohodki in izkoriščenost zmogljivosti.

V strategijo je treba vključiti tudi stranske cilje, v katerih preciziramo, kako bo podjetje doseglo svoj glavni cilj. Seveda so ti stranski cilji bolj operativnega značaja in so tesno povezani s »funkcijami« podjetja. Eden od stranskih ciljev bi npr. lahko bil postati največji ponudnik na trgu. Postati največji ponudnik na trgu ni končni cilj podjetja, temveč podjetje s tem ko ustvari največji tržni delež ustvari tudi več vrednosti v primerjavi s konkurenti in s tem tudi nadpovprečno donosnost vloženega kapitala v panogi. » Ne bodi zgolj tako dober kot si lahko! Bodi boljši od ostalih!«

Povedano drugače, stranski cilji so sredstvo s katerimi dosežemo glavne cilje.

Strategija je nek načrt v katerem začrtamo splošno smer po kateri naj se giblje podjetje. V strategiji tudi v grobem določimo načine, kako naj se podjetje iz trenutnega položaja giblje v željeno splošno smer.

Pogosto obstaja več možnih splošnih smeri in zato tudi več načinov kako dosežemo cilj. To pomeni, da je uresničevanje strategije premišljeno izbiranje med različnimi možnostmi. Strategija se torej ne uresničuje avtomatsko, temveč je posledica aktivne odločitve managementa podjetja. Odvisna je od tega, kako management zaznava in opredeli svoje aktivnosti in okolico. Strateški plan je torej nekakšen okvir, ki ima usmerjevalno funkcijo za vse odločitve ki so potrebne za opredelitev narave, smeri in stopnje razvoja podjetja.

Strategija kot taka je usmerjena daleč v prihodnost in vključuje tudi vizijo podjetja. Kljub tej dolgoročni determiniranosti pa bodo podjetja v regularnih intervalih spreminjala svojo strategijo v skladu s potrebami (glej sliko 3-1).

Strateški management obsega formuliranje in realizacijo strategije. Naloga managementa tako dobi obliko procesa. Pri sestavljanju strategije je pomembno, da imamo na voljo ustrezne metode analiziranja in diskutiranja znotraj managerskih ekip. V kolikor se strategija prične izvajati, je zelo pomembno, da v podjetju določimo posamezne zadolžitve. Strategijo je potrebno natančno razdelati, tako da za vsako funkcionalno enoto določimo posebne ukrepe in proračun. V kolikor podjetje želi vedeti ali se giblje v pravo smer ali ne, mora izdelati postopke s katerimi nadzoruje izvajanje plana. Če pride do kakršnih koli odstopanj od plana je potrebno analizirati vzroke zanje. Če se predpostavke na katerih je bil zasnovan plan radikalno spremenijo je potrebno prilagoditi strategijo.

### 3.3 Proces uresničevanja strategije

Vsako podjetje mora imeti svoje odjemalce. V pogojih delovanja konkurence mora podjetje ponujati proizvode in storitve, ki so bolj privlačni od tistih ki jih ponuja konkurenca. Obenem mora biti podjetje bolj učinkovito od ostalih podjetij, v kolikor želi uresničiti cilj pridobivanja dohodka na trgu.

Značilno je, da sta trg in konkurenca v neprestanem gibanju in spreminjanju in mora zato podjetje te spremembe predvideti že vnaprej.

Pomemben element pri sestavljanju strategije je tudi mapa teritorija na katerem podjetje nastopa kot konkurent. To pomeni, da mora podjetje poznati svoj lasten in položaj konkurentov na trgu. Poleg tega mora podjetje poznati tudi dejavnike, ki oblikujejo konkurenčni položaj ter obenem tudi kako se bodo v prihodnjih letih razvijali tekmeci in tržišča. Taka analiza okolja ki obkroža podjetje pokaže na morebitne priložnosti in nevarnosti.

Poleg navedenega je pomembno tudi, da podjetje pozna svoje prednosti in slabosti. V kontekstu strategije so te prednosti in slabosti pomembne če jih opazujemo glede na okolje – v tej zvezi so zanimive in pomembne. Za formuliranje strategije podjetja je pomembna tudi analiza prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s priložnostmi in nevarnostmi na trgu. Tako analizo pogosto imenujemo SWOT analizo (**S**trengths-prednosti, **W**eaknesses-slabosti, **O**pportunities-priložnosti, **T**hreats-nevarnosti). Analiza nam daje odgovor na vprašanje kako naj podjetje uporabi svoje prednosti in izkoristi priložnosti, ki se ponujajo ter kako lahko podjetje zavestno izboljša svoje šibke točke in tako zmanjša nevarnosti, ki jih prinaša okolje.

Ob formuliranju strategije bo vodstvo podjetja pogosto ugotovilo, da je potrebna nadaljnja analiza. Zato je pomembno, da se formuliranje strategije prične dovolj zgodaj, hkrati pa naj poteka zbiranje podatkov in analiza. Pri sestavljanju poslovne strategije bi morali to upoštevati.

### 3.4 Ocena poslovanja podjetja



**slika 3-2:** model strategije

#### 3.4.1 Ocena zunanjih dejavnikov

(glej sliko 3-2)

## **Društva**

Društva predstavljajo zunanji okvir znotraj katerega posluje podjetje. Ta okvir postavlja podjetju jasne omejitve in je hkrati odločilna determinanta, ki vpliva na poslovno dejavnost podjetja. Posamezno podjetje na zunanje dejavnike običajno ne more vplivati. Zunanje okolje sestavljajo politični, ekonomski in družbeni dejavniki.

## **Tehnologija**

Pogoj, da podjetje izbere pravo tehnologijo ob pravem času je, da pozna trende v razvoju tehnologije. S kreativno uporabo tehnologije pridemo do novih ali znatno modificiranih izdelkov, novih proizvodnih procesov in boljšega vodenja ter kontrole.

Podjetje mora spremljati tehnološki razvoj, vedeti kaj se bo v prihodnjih letih zgodilo na tem področju, poznati aplikacijo nove tehnologije ter kakšne posledice bo nova tehnologija imela na tržiških na katerih se to podjetje pojavlja.

## **Poslovno okolje**

Konkurenca na trgu, tako v pogledu vrste kot intenzivnosti, je odvisna od petih glavnih silnic (glej sliko 3-3).

Če se želi podjetje ofenzivno obnašati do teh petih dejavnikov, se mora najprej podrobno seznaniti z dejavniki, ki vladajo v njegovi panogi. Podjetje mora tudi predvideti kako bodo te silnice vplivale nanj v naslednjih nekaj letih. Na temelju takega spoznanja se podjetje lahko ustrezno prilagodi in izkoristi možnosti, ki mu jih nudi stanje konkurence.

Vpliv kupcev na trgu je močan v primeru, da je kupcev malo ali pa so naročila posameznih kupcev velika. Če podjetje izgubi edinega kupca ali pa če izgubi veliko naročilo bo to imelo zanj velike negativne posledice, med drugim tudi to, da bo tako podjetje postalo šibkejša stranka v pogajanjih. Taka situacija je značilna za številna mala in srednja podjetja.

Podobno bo pogajalska moč dobaviteljev velika, če dobavljajo proizvod od katerega je določeno podjetje popolnoma odvisno ali pa če ni alternativnih dobaviteljev.

**direktni konkurenti**

boljše zadovoljevanje potreb kupcev

z uporabo novih tehnologij

<b>dobavitelji</b>	<b>podjetje</b>	<b>kupec</b>
pogajalska moč dobaviteljev		pogajalska moč kupcev
razvoj informacijske tehnologije		izboljšanje odnosa do kupcev s pomočjo informacijske tehnologije
<b>potencialni novi akterji</b>		<b>substituti</b>
nevarnost vstopa novih ponudnikov		nevarnost substitutov iz drugih panog
		katere tehnologije so sposobne ustvarjati dodano vrednost?

### **slika 3-3:** pet dejavnikov konkurence

Pri analiziranju poslovanja si je potrebno zastaviti naslednja pomembna vprašanja:

1. Kakšen trg ima podjetje? Ali ga je mogoče opredeliti geografsko (regije, države, kontinenti, itd.) demografsko (skupine prebivalstva, starostne skupine, itd.), glede na velikost podjetij, ki na njem nastopajo, izvor podjetij, oziroma po kakšnem drugem kriteriju?
2. Kakšna oblika konkurence obstaja med podjetji danes in kakšno lahko pričakujemo v prihodnosti?
3. Kakšna je pogajalska moč prodajalcev in kupcev in kako se bodo stvari na tem področju razvijale v prihodnje?
4. Ali obstaja nevarnost prihoda novih konkurentov na trg oziroma kako visoke so ovire ki preprečujejo novim konkurentom vstop na trg?
5. Ali obstajajo substituti, ki lahko zadovoljijo enako kvalitetno potrebe potrošnikov?
6. Kateri politični, socio-ekonomski, socialni in tehnološki trendi so najbolj pomembni za stanje konkurence v panogi in kako jih namerava podjetje izkoristiti oziroma se zaščititi pred njimi?

### **Konkurenti**

V okviru strategije analiziramo konkurente zaradi treh razlogov:

1. Da odkrijemo kakšni so njihovi načrti;
2. Da ugotovimo kakšne tehnologije (novi materiali, obdelava materialov, informacijska tehnologija,...) uporabljajo;
3. Da odkrijemo kako bodo reagirali na naše ukrepe in kakšne posledice bo to imelo za naše podjetje.

Seveda se do teh informacij ne moremo dokopati direktno. Zato si se moramo k interpretaciji podatkov in informacij, ki smo jih zbrali. Metodologija ki jo pri tem uporabljamo v številnih pogledih spominja na detektivsko delo. Detektiv na temelju

številnih drobnih indicev postopoma izloča osumljence, dokler ne ostane samo eden. Čeprav ne poznamo resnice, pa lahko na osnovi sklepanja ugotovimo kakšna naj bi bila.

Na temelju sistematične analize svojih konkurentov lahko dosežemo dobre rezultate, ne da bi se nam bilo potrebno zateči h gospodarski špijonaži. Na osnovi informacij, ki jih poiščemo v letnih poročilih, člankih in zberemo z intervjuji, dobimo jasno sliko tistega kar smo iskali. Včasih je dovolj čez, da sistematično uredimo vse zbrane informacije s katerimi razpolaga podjetje.

Ko analiziramo ukrepe in priporočene protiukrepe naših tekmecev se lahko pokaže kot koristno, da razmislimo tudi o verjetnosti, tveganjih in časovnem tempiranju takih ukrepov.

Pri izdelavi strategije imamo pogosto na voljo več alternativnih načrtov kako obravnavati konkurenco. Eden od načinov kako ugotoviti katera strategija je najboljša je, da sistematično proučujemo protiukrepe s katerimi bodo konkurenti verjetno odgovorili na naše potencialne načrte. Lahko rečemo, da smo izdelali uspešno strategijo v kolikor konkurenti ne reagirajo na naše ukrepe in če smo obenem osvojili velik tržni delež in ohranili profitabilnost proizvodnje.

## **Kupci**

Izhodišče vsake poslovne dejavnosti so kupci, ki kupujejo proizvode in storitve podjetja. Za oblikovanje strategije je torej bistvenega pomena poznavanje problemov in potreb potrošnikov, tako sedanjih kot prihodnjih. Pri odločanju o nakupu izdelka niso toliko pomembne same tehnične karakteristike proizvoda, bolj vpliva subjektivno prepričanje kupca o tej kvaliteti. Če želimo razumeti obnašanje potrošnikov moramo poznati psihologijo, ki stoji v ozadju tega obnašanja.

Podjetje mora v prvi vrsti poznati trenutne kupce in nato tudi potencialne prihodnje kupce. Ko podjetje enkrat naredi sistematični opis svojih sedanjih in prihodnjih kupcev je koristno, če si zastavi naslednje vprašanje:

*»Kateri so tisi razlogi, zaradi katerih kupci kupujejo pri nas?«*

Naslednji pomembni element so kriteriji odločanja za nakup oziroma pomen, ki ga potrošniki pripisujejo posameznemu kriteriju danes in v prihodnosti. Kupci pogosto spreminjajo svoje kriterije oziroma poudarek na posameznih kriterijih, tako da pogosto ne moremo ugotoviti jasnega trenda.

Večina ljudi npr. pripisuje velik pomen času potovanja na in iz dela ter prevoznemu sredstvu. Nasprotno pa so stroški potovanja uvrščeni precej nizko na njihovem seznamu prioritete oziroma ne igrajo večje vloge kot kriterij odločanja za nakup. Če želi torej javno prevozno podjetje tekmovati z osebnimi vozili mora veliko pozornost posvetiti predvsem trajanju potovanja, saj večina ljudi meni, da osebni avtomobil mnogo bolje zadosti temu kriteriju. V kolikor javno transportno podjetje uspe skrajšati čas potovanja ima to zanj mnogo večji finančni uinek kot pa če poceni prevoze.

Segmentacija je postala ključni koncept v sodobnem trženju. Naloga podjetja je, da poišče svoj tržni segment ali nišo v kateri ima komparativno prednost.

Pomembno je mnenje kupcev o posameznem podjetju (proizvodu, storitvi) v primerjavi s konkurenco. Pomembno je, da kupci poznajo proizvode in da so ti proizvodi vedno na voljo, ko jih želijo kupiti. Na današnjih prezasičenih trgih je to lahko precejšen problem. Vendar pa ni dovolj da kupci poznajo proizvod in da so ti proizvodi tudi na voljo. Pomembno je, da kupci proizvodu ali storitvi določene podjetja dajejo prednost. Zato bo pogosto potrebno dokazovati in po potrebi tudi dokumentirati, da so proizvodi določene podjetja boljši od konkurence. Pomembno je tudi vedeti kako trg vrednoti proizvode določene podjetja v primerjavi s proizvodi konkurenčnih podjetij, zlasti glede na kriterije odločanja o nakupu, ki so za kupce najpomembnejši.

V kolikor je podjetju uspelo dolgoročno »privezati« kupce na svoje izdelke je zaželjeno, da te kupce zadrži tudi v prihodnosti. Lažje je namreč prodajati stalnim kupcem kot pa iskati nove, poleg tega pa so zadovoljni kupci tudi najboljše reklama za podjetje. Podjetje, ki izdelava seznam najpomembnejših kupčevih želja in potreb dobi s tem koristne napotke pri izdelavi strateškega načrta.

### **3.4.2 Ocena notranjih dejavnikov v podjetju**

(glej sliko 3-2)

#### **Trženje**

Predno pripravo z analizo marketinga moramo dobiti pravo predstavo o dobičkonosnosti proizvoda in o potrošniških skupinah. Pomembna je dobičkonosnost in ne samo dohodek. S pojmom dobičkonosnost mislimo na prispevek skupine proizvodov ali skupine potrošnikov po odbitku stroškov investicije in njihovi porazdelitvi na posamezne proizvode. Pomembno vprašanje ki se ob tem poraja je:

*»Kje podjetje pridobiva svoj dohodek (od katerih potrošnikov, s katerimi proizvodi, na katerih prodajnih mestih)?«*

Rezultati, ki jih dobi podjetje so direktno odvisni od učinkovitosti njegovega trženja. Ostala pomembna vprašanja so še: ciljne skupine h katerim se obrača podjetje, dosegljivost proizvodov podjetja za te ciljne skupine, konkurenčnost proizvodov v primerjavi s proizvodi tekmecev, ustreznost cenovne politike podjetja.

Učinkovitost in rezultati na področju prodaje in trženja so odvisni od sistemov za vodenje tega funkcionalnega področja v podjetju. Koristno je, če preverimo kako sistema poročanja in kontrole v podjetju podpirata splošne cilje in ali dajeta povratne informacije v obliki operativnih informacij.

Poleg analize tekoče dobičkonosnosti in učinkovitosti mora podjetje oceniti tudi svojo prihodnjo učinkovitost in dobičkonosnost proizvodov in trgov. Podjetje mora torej kontinuirano proučevati razvoj proizvoda in trga.

## **Finance**

Pri izdelavi strategije je potrebno upoštevati tudi finančne vidike. Najpomembnejši finančni vidiki so: finančna sposobnost, dobičkonosnost in kontrolni sistemi.

Podjetje mora vedeti kakšne so njegove finančne zmožnosti za razvijanje novih področij. To lahko najprej razberemo iz bilance sredstev in obveznosti, ki prikazuje koliko lastnega kapitala ima podjetje v primerjavi z dolgovi. Drugi kriterij pa so likvidna sredstva – najprej in predvsem denar v banki. V kolikor ima podjetje sredstva v obliki bančnih depozitov se lahko hitro odzove, če se pojavi zanimiva poslovna priložnost, hkrati pa ima tudi »rezerve« za prebroditev obdobja relativnega nazadovanja. Financiranje novih projektov podjetja deloma zavisi od finančnega stanja podjetja, precej pa je odvisno tudi od podjetja samega. Bistvenega pomena je sposobnost preskrbeti finančna sredstva.

Dobičkonosnost je drugi pomemben element strategije. Izhodišče za kakršnokoli razpravo o strategiji je proučitev delov v podjetju ki poslujejo dobro in delov ki poslujejo slabo. Podatke v zvezi s tem je treba pravilno proučiti in poleg tega poskušati oceniti tudi smer v katero bo šel prihodnji razvoj. Pomembno je tudi da ugotovimo zakaj je dobičkonosnost taka kot je. Ali je problem produktivnost v podjetju ali pa tiži razlaga v premajhni prodaji in neustrezni cenovni politiki?

Kontrola in spremljanje zasluikov, stroškov, terjatev in zalog nam daje pomembne informacije o zmožnostih podjetja. Med pomembna vprašanja spadajo tudi

upravljalški kontrolni parametri in ali vodstvo podjetja dobiva prave informacije ob pravem času, da lahko na osnovi tega sprejema odločitve.

## **Proizvodnja**

Eden izmed najpomembnejših kazalcev konkurenčnosti je naraščanje produktivnosti. Kot prvo je potrebno primerjati podatke o produktivnosti z ustreznimi podatki konkurentov. Kot drugo pa mora podjetje proučiti razvoj produktivnosti v času in analizirati vzroke, ki opredeljujejo trenutno raven produktivnosti.

Na nekaterih trgih je pomemben konkurenčni parameter tudi fleksibilnost oziroma sposobnost prilagajanja.

Uporaba nove tehnologije je eden izmed načinov za povečanje konkurenčnosti, ker se na ta način zmanjšajo stroški na enoto proizvoda. Eden od problemov uvajanja nove tehnologije v proizvodnjo je, da je ta draga, poleg tega pa je pogosto obseg proizvodnje nizek, kar onemogoča učinkovito uporabo te nove tehnologije. V analizo je včasih koristno vključiti tudi primerjavo tehnološke ravni danega podjetja in konkurentov ob upoštevanju danih možnosti.

Učinkovita proizvodnja je neposredno odvisna od kontrolnih sistemov in pravih prognoz povpraševanja. V kolikor smo povpraševanje na trgu ocenili previsoko, se to kaže kot kopičenje zalog izdelkov, prenizko ocenjeno povpraševanje pa pomeni dodatne stroške v obliki nadur in slabe kakovosti storitev potrošnikom.

## **Organizacijska struktura**

Med faktorji ki najbolj prispevajo k uspehu podjetja je nedvomno motivacija zaposlenih in njihov odnos do dela. Motivirani delavci delajo več in bolje. Motivirani in pozitivno orientirani delavci so pomemben zgled v svojem okolju, kar ima ugodne posledice pri zaposlovanju in prodaji.

Dejavnike, ki vsakodnevno vplivajo na motivacijo zaposlenih lahko poimenujemo dejavnike okolja. Ti dejavniki vplivajo na počutje zaposlenih v podjetju, oziroma njihovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Med te faktorje spadajo: položaj v podjetju, odnosi z neposredno predpostavljenimi, varnost dela, plačni sistem in zaupanje v podjetje in njegove proizvode.

Podjetje potrebuje poleg motiviranih tudi strokovno usposobljene ljudi. Kazalec stopnje strokovne usposobljenosti je lahko nivo plač. Drug indikator nizke strokovne usposobljenosti je visoka stopnja fluktuacije zaposlenih. Ko nekdo odide iz podjetja,

podjetje izgubi njegovo znanje in njegov prispevek k skupnemu rezultatu, tako da pogosto traja dolgo časa da se nadomesti izgubljeno.

### 3.5 Proces uvajanja novih tehnologij Opredelitev ciljev

»Kam čeli podjetje priti v obdobju naslednjih petih let?«

Kot smo že omenili je poglavitni cilj podjetja povečati dolgoročno vrednost podjetja svojim lastnikom. V največ primerih lahko to izrazimo v obliki donosa kapitala. Vendar pa imajo lastniki lahko tudi nefinančne cilje. Podjetnik je lahko npr. bolj zainteresiran ustanoviti podjetje in uresničiti svoje ambicije, kot pa zgolj slušiti denar. Po drugi strani pa mora podjetje ustvarjati profit, sicer propade. Zato moramo brezpogojno upoštevati aspekte gospodarjenja. Pri oblikovanju strategije in uvajanju nove tehnologije je potrebno upoštevati naslednje glavne cilje: dobičkonosnost, produktivnost, konkurenčni položaj, podjetniško kulturo in pobude na področju tehnologije.

Pogosto smo lahko priča situacijam, ko vodstvo podjetja postavi dobre cilje, ki pa jih zaradi neustrezne organizacije ni mogoče realizirati. Pri postavljanju ciljev ne bi smeli mimo naslednjih vprašanj:

- Ali bodo cilji sprejeti?
- Ali se cilje da meriti?
- Ali cilji motivirajo zaposlene?
- Ali imamo na voljo ustrezno tehnologijo?

Cilji morajo biti postavljeni ambiciozno (vendar morajo biti uresničljivi), morajo biti specifični in ustrezni. Če želimo zadovoljiti vsakega od teh treh kriterijev, moramo glavne cilje ločiti v stranske cilje in oblikovati koherentno hierarhijo ciljev.

#### Kriteriji odločanja za nakup in kombinacije produktivnih trgov

Potem ko smo opredelili cilj, moramo opisati proizvod, storitev, trge na katerih nastopa podjetje in tehnologijo katero uporablja. Opredeliti je potrebno tudi katere kriterije zadovoljuje proizvod/storitev (glej sliko4).

- |  |                         |  |
|--|-------------------------|--|
| • nakupna cena                                   | • ugled znamke          | • zmogljivosti dobavitelja               |
| • ugled, imidž                                   | • uporabnost            | • poseben dizajn                         |
| • posebne prilagoditve<br>potrošnikovim potrebam | • kompatibilnost        | • nizki stroški<br>delovanja/vzdrževanja |
| • rok dobave, zanesljivost in<br>natančnost      | • tehnološka naprednost | • tehnološki videz                       |

- Oddaljenost dobavitelja
- posebne poprodajne storitve
- proizvodnja skozi vso življenjsko dobo izdelka
- enostavnost montaže
- standardizacija/kompatibilnost
- zanesljivost delovanja

### Slika 3-4: primeri nakupovalnih kriterijev

Naslednji korak je izdelava kombinacij trgov proizvodov (KTP) (glej sliko 3-5). Vedeti moramo kdo kupuje določeni proizvod in zakaj. Kombinacije trgov proizvodov oblikujemo s pomočjo nakupovalnih kriterijev potrošnikov. Dvajsetletna samska oseba mogoče kupuje popolnoma drugačne stvari kot petdeset let star družinski oče – ta ima verjetno popolnoma drugačne nakupovalne kriterije za enak proizvod (nekateri imajo radi vroče, drugi pa hladno mleko).

proizvod 1			proizvod 2		
KTP št.1	danes	prez 3 leta	KTP št.2	danes	prez 3 leta
prihodki			Prihodki		
Pokrivanje stroškov			Pokrivanje stroškov		
Pokrivanje stroškov (%prodaje)			Pokrivanje stroškov (%prodaje)		

### slika 3-5: oblikovanje kombinacij trgov proizvodov

Kombinacije trgov proizvodov moramo nato primerjati s ustreznimi kombinacijami trgov proizvodov svojih konkurentov (glej sliko 3-6). Postopek ponovimo za vseh 5 dejavnikov (silnic) konkurence (glej sliko 3-3).

Kombinacija trga proizvodov.....				prioriteta.....		
Nakupovalni kriterij	Prioriteta za potrošnika	Naše podjetje	Konkurent št.1	Konkurent št.2	Konkurent št.3	Primerjava na povprečje
		+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-
+dober/boljši 0 srednji/enak -slab/slabši		skupaj			+0-	

### Slika 3-6: primerjava KTP-jev

infrastruktura podjetja (vodstvo, tehnologija,						
upravljanje in razvoj s <input type="checkbox"/> loveškimi resursi (zaposleni,						
tehnološki razvoj (proizvod, proizvodnja						
naročila (pogodbe, pogajanja, dobavitelji						
Infrastruktura podjetja	Proizvodnja	in	Navzven usmerjena	Trženje in prodaja	Servis	in
* naročanje	poslovanje		logistika	* direktna prodaja	spremljevalne	
* prejem blaga	* planiranje surovin		* pakiranje	* agencijska prodaja	dejavnosti	
* kontrola zalog	* planiranje		* kontrola zalog		* informiranje	
	proizvodnje				potrošnikov	
					* pritožbe	
					* garancije	

### Slika 3-7: generična vrednostna veriga

Vrednostna veriga prikazuje primarne in spremljevalne dejavnosti podjetja v obliki verige povezav od dobavitelja do kupca.

Veriga je razdeljena v dejavnosti, ki so del neposrednega proizvodnega procesa (primarne dejavnosti) in dejavnosti, ki predstavljajo podporo primarnim dejavnostim (spremljevalne dejavnosti). Spremljevalne dejavnosti so v sliki prikazane horizontalno glede na primarne aktivnosti. Vsaka primarna dejavnost se v večji ali manjši meri naslanja na spremljevalne dejavnosti.

Primarne in spremljevalne dejavnosti lahko dalje razdelimo v poddejavnosti (to je prikazano s pikami pod/poleg imena dejavnosti v sliki). Na ta način dobimo hierarhično razčlenbo dejavnosti v vrednostni verigi podjetja. Pri tem pa moramo biti previdni, da ne gremo v preveliki podrobnosti, saj preveč nadrobna razčlenba onemogoča nadaljnje analitično delo. Za običajni strateški načrt, uvajanje tehnologije in proces planiranja zadostuje, če opišemo značilnosti en nivo pod dejansko primarno in spremljevalno dejavnostjo.

V »standardizirani« vrednostni verigi pogosto uporabljamo posebne strokovne termine (navznoter usmerjena logistika, operacije (proizvodnja), navzven usmerjena logistika, itd.). Še predno pa se lotimo analize pa je pomembno, da sestavimo svojo lastno terminologijo in opišemo realnost v podjetju. Na ta način posameznik, ki sodeluje v projektu lažje poveže vrednostno verigo z vsakodnevno stvarnostjo in hitro sprejme to metodo kot koristno orodje za opisovanje dela – kako je treba delati danes in kako bo mogoče potrebno delati v prihodnje.

### Povezovalni cilji, nakupovalni kriteriji in vrednostna veriga

Z analizo ugotovimo dejavnike konkurence v poslovanju in strategijo, ki jo bo uporabilo podjetje (upravljanje stroškov ali diferenciacija ki je usmerjena proti širšemu trgu ali tržnim nišam). Potrebno je tudi analizirati individualne komponente podjetja in ugotoviti na katerih področjih lahko najbolj povečamo vrednost proizvodov in storitev v oči potrošnika.

Z uporabo vrednostne verige lahko ocenimo dejavnosti eno za drugo znotraj konkurenčnega in strateškega okvirja in ugotovimo področja, ki so prioriteta in/ali zahtevajo tehnološke investicije. Na temelju primerjave vrednostne verige z postavljeno hierarhijo ciljev in nakupovalnimi kriteriji lahko sestavimo matrico (glej sliko 3-8).

Najpomembnejši cilj analize ni razlomba ali opis dejavnosti podjetja, temveč na osnovi opisa ugotoviti vprašanja in opcije, ki nato služijo kot podlaga za določanje ciljev, strategij in akcijskih planov. Seznam vprašanj/opcij je tako poglobljena tehnika, s katero »izvlečemo bistvo« iz analize dejavnosti.

Označbe prikazujejo kje je potrebno narediti spremembe in kje moramo vpeljati novo tehnologijo zaradi povečanja lastne konkurenčnosti.

### **Strategije uporabe tehnologije**

Nove tehnologije ponujajo podjetju številne priložnosti za inovacije na področju proizvodov, proizvodnih procesov in upravljalne kontrole.

Nove tehnologije ni smiselno uvajati, če ta v kratkem ali dolgem roku ne privede do povečanja dobičkonosnosti. Vzroki preko katerih nova tehnologija poveča dobičkonosnost podjetja so: večja učinkovitost pri ustvarjanju vrednosti podjetja, povečanje »vrednosti« proizvodov in storitev v očeh potrošnikov.

Zapomnite si:

Naš cilj ni proizvajati najboljše proizvode na svetu po najnižjih cenah, temveč biti boljši od naše konkurence.

## Proizvod

Izhodišče za vrednotenje nove tehnologije glede na proizvod ali storitev podjetja so nakupovalni kriteriji na trgu. Posebej pomembno je, da se osredotočimo na boljše zadovoljevanje potreb potrošnikov. Npr. razvoj znanosti in nova tehnologija lahko pripeljeta do velikih sprememb. Elektronska obdelava podatkov je dober primer, kako izumi in odkritja povzročijo fundamentalne spremembe v zahtevah in željah trga. Podjetje si mora nenehno prizadevati, da je boljše od konkurentov kar zadeva kriterije ki opredeljujejo izbiro potrošnikov in hkrati dovolj dobro kar se tiče drugih kriterijev.

Ko vrednotimo tehnologijo glede na proizvode moramo imeti pred očmi celoten proizvod (in storitev), ki ga kupec kupuje. Način dobave proizvodov (čas in kraj) je lahko npr. prav tako pomemben kriterij kot same lastnosti izdelka. Npr. več podjetij je investiralo v terminale za svoje kupce, da bi na ta način postal postopek naročanja bolj enostaven in obvladljiv. S tem lahko podjetje »priklene« svoje odjemalce na svoj sistem dobave.

Pomembna vprašanja, ki se s tem v zvezi pojavljajo so:

- *Ali lahko nova tehnologija bistveno poveča vrednost proizvodov za potrošnike?*
- *Ali lahko nova tehnologija bistveno poveča vrednost naših storitev?*
- *Kakšne navedbe imajo naši konkurenti v zvezi z novim proizvodom ali tehniko dobave?*
- *Kakšna tehnologija bo karakteristična za našo panogo v naslednjih nekaj letih? Kaj se bo zgodilo?*

## Proizvodni proces

Nova tehnologija v procesu proizvodnje ima lahko za cilj:

- učinkovitejši razvoj resursov;
- povečanje vrednosti proizvoda.

Tudi tukaj je izhodišče splošna poslovna strategija podjetja. Tehnologija je pomembna samo v toliko, kolikor lahko poveča dobičkonosnost podjetja na temelju izboljšane konkurenčnosti.

Tehnologija je le redko bistvo problema. Človeški dejavnik – znanje, motivacija in upravljanje – so pogosto vsaj tako pomembni kot tehnologija. Pogosto zato pridemo do rezultatov, če kombiniramo več različnih solucij. Tehnološke rešitve, ki jih

podjetje nazadnje izbere morajo temeljiti na poslovni oceni konkurenčnega in strateškega položaja podjetja.

## Upravljanje in kontrola

Nova tehnologija za nadzor financ podjetja in drugih funkcij je stvar upravljanja informacij. V tem kontekstu je torej informacijska tehnologija bistvenega pomena.

Investicije v novo tehnologijo na področju kontrolnih sistemov imajo skoraj vedno za cilj ustvarjanje vrednosti na osnovi katere postane podjetje bolj učinkovito. Nekatere investicije v tehnologijo za kontrolo funkcij podjetja so prikazane v sliki 3-9.

<b>funkcionalna enota</b>	<b>tehnološki kontrolni sistemi</b>
prodaja in trženje	zaloge in distribucija
	proračunska kontrola
	tržne informacije
	planiranje prodaje in spremljevalnih dejavnosti
	oblikovanje cen/ponudb
	naročila / storno
	podpora prodaji
proizvodnja	planiranje proizvodnje
	kontrola proizvodnje
	kontrola kvalitete
	računalniško podprta proizvodnja
	kontrola dobaviteljev
razvoj proizvodov	računalniško podprt dizajn
	integrirani proizvodni sistemi
	baze podatkov o komponentah
	baze podatkov o tehničnem znanju
administracija	sistemi fakturiranja
	sistemi obračuna plačil in računovodski sistemi
	finančno planiranje
	kontrola stroškov
	projektno planiranje in upravljanje
	avtomatizacija pisarniškega poslovanja

**Slika 3-9:** investicije v tehnologijo in kontrolni sistemi

## Implementacija tehnoloških rešitev

Potem ko smo analizirali in formulirali strategijo implementacije tehnologije se prične naloga apliciranja strategije na poslovanje podjetja. Ta del izvajanja strategije lahko podjetja opravijo na različne načine. Na splošno sedaj obstaja večja stopnja interakcije med višjim managementom in ostalimi nivoji v podjetju kar zadeva dejansko sestavljanje in implementiranje strategije. Delovne postopke lahko štejemo za interaktivne procese. Nekatere prednosti takega pristopa so:

- zaposleni, ki so vključeni v proces so motivirani saj vidijo prednosti strateškega planiranja;
- znanje in vpogled v organizacijo se izrabljata bolj učinkovito; pojavijo se bolj tehtni problemi in postavljajo se bolj konstruktivne in realistične rešitve;
- zaposleni so po pravilu bolj zainteresirani za splošen cilj podjetja, ki je dvig dobičkonosnosti – produktivnost ima tendenco rasti;
- v takem procesu se pogosto izkristalizirajo nasprotja, ki izvirajo iz nosilcev moči in različnih vlog.

Študije iz vsega sveta kažejo, da imajo podjetja, ki imajo strateški plan očitne prednosti kar zadeva dobičkonosnost in da tisti ki delajo interaktivno na implementaciji dosegajo višje dobičke v dolgem obdobju. Nova strategija ima lahko posledice tudi v strukturi, managementu in podjetniški kulturi podjetja. Strukturna transformacija vključuje reorganizacijo upravljanja in posameznih oddelkov. V določenih primerih to pomeni, da bodo nekateri zaposleni postali tehnološki višek oziroma bodo premeščeni drugam. Seveda je to neprijetna zadeva tako za tiste, ki morajo izpeljati spremembe kakor za tiste ki jih te spremembe doletijo. V kolikor želi podjetje izpeljati radikalne spremembe je pogosto potrebno zamenjati del ali pa celotno vodstvo. Lahko se izkaže, da so osebne lastnosti vodstvenega osebja neustrezne za izvajanje nove strategije. Nekateri ljudje so tipični »managerji rasti«, medtem ko so drugi bolj naklonjeni »konsolidaciji« ali »prestrukturiranju«. Poleg tega pa tudi navezanost managerjev na delavce preprečuje da bi lahko izpeljali potrebne spremembe.