



TRANEE - könyv

üzleti innováció és versenyképesség növelése a szállítási szektorban

Az innováció és technológia alkalmazásának stratégiai keretrendszere

Az innováció és technológia alkalmazásának stratégiai keretrendszere

MVA könyvek sorozat - I. Könyv

Előszó

Az **MVA Könyvek** kiadványsorozat **Logisztikai ismeretek** című kötetét tartja kezében a t. Olvasó, amely hosszú évek kihagyását követően az első olyan kiadvány, amely a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) vállalkozások számára szóló ismeretterjesztő sorozatában jelenik meg. A kiadványok révén az MVA a vállalkozásfejlesztési szakemberek és a vállalkozások fejlődését ösztönző szakirodalom hiányát igyekszik pótolni.

Az MVA alapítása óta, immáron bő másfél évtizede áll a magyarországi vállalkozásfejlesztés szolgálatában. A szervezet pénzügyi és technikai segítségnyújtásra irányuló programjai révén a mai napig hazai mikro-, kis- és középvállalkozások tízezreinek nyújtott támogatást, ezáltal ösztönözve a vállalkozásalapítást, a versenyképesség növelését, az innovációt és a továbbfejlődést.

Felismerve a vállalkozói kultúra és szellem terjesztésének rendkívüli fontosságát, az MVA az elmúlt évtizedben számos ismeretterjesztő kiadványt jelentetett meg MVA Füzetek néven. A kiadványokat a gazdaság különféle szektoraiban működő vállalkozások sikerrel használták ismereteik és tapasztalataik bővítéséhez. A sorozatot mind a magyar vállalkozásfejlesztési szakemberek, mind a vállalkozók ismerték és elismerésben részesítették, az egyes kiadványok iránt napjainkban is nagy igény mutatkozik.

Az MVA vállalkozásfejlesztési szakemberekből álló Kuratóriumának megítélése szerint hazánk uniós csatlakozását követően az Európai Egységes Piac követelményeinek megismertetése, a beáramló tömérdek információtartalom szakértői szemmel történő kiválogatása és a vállalkozások minél szélesebb köréhez szervezett, egységes formában történő közvetítése nemzetgazdasági érdek. Az Európai Unió közvetett és közvetlen támogatási eszközeihez kapcsolódva elengedhetetlenül szükséges a vállalkozások megfelelő információval való ellátása, számukra üzleti tanácsadás nyújtása. A vállalkozások beindításához, és fejlődéséhez szükséges vállalatvezetési, üzleti ismeretek elsajátítása rendkívüli fontossággal bír a kis- és középvállalkozások számára a hatékonyság növelése, túlélési, növekedési esélyeik javítása érdekében.

A vállalkozások általános felkészültségének javítása, a működéshez szükséges ismeretek, képességek átadása, a fejlődés kapcsán szükséges információhoz való hozzáférés megkönnyítése érdekében az MVA Kuratóriuma úgy határozott, hogy a hagyományt felelevenítve **MVA Könyvek** címen a 2006. évben ismételten sor kerül az ismeretterjesztő kiadványok megjelentetésére. A kezdeményezés keretében elkészített kiadványok révén komoly és megbízható információs csatorna jöhet létre a szektor uniós szintű és hazai döntéshozói, szakértői és a vállalkozások között, egyben példaértékű lehet a hazai vállalkozásfejlesztési szakma, így az országos és regionális szervezetek, gazdasági kamarák számára.

A sorozat egyes kiadványainak célja az uniós csatlakozás globális és egy-egy kiemelt gazdasági szektorra gyakorolt hatásainak elemzése, általános és specifikus gazdasági tendenciák bemutatása. Sor kerül a nők által indított és működtetett vállalkozások helyzetének áttekintésére, az esélyegyenlőségre irányuló intézkedések összegzésére, foglalkoztatási kérdések elemzésére. Tervezzük az egyes nemzetek vállalkozói kultúrája és gondolkozása főbb jellegzetességeinek bemutatását. Úgy véljük, elengedhetetlenül fontos továbbá az európai szinten is sikerrel működő hazai vállalkozások példáinak bemutatása.

A t. Olvasó kezében tartott kiadvány a vállalkozások logisztikai tudásanyagának bővítését tűzi célul elméleti síkon, a gyakorlati ismeretek átadása érdekében pedig esettanulmányokat tartalmazó munkafüzetet készítettünk e témakörben. Bízunk abban, hogy az **MVA Könyvek** sorozatban megjelenő kiadványok hasznos segítséget jelentenek majd a t. Olvasó számára, ezáltal komoly szerepet töltenek be Magyarországon a vállalkozói ismeretterjesztésben. Reményeink szerint a jelen kezdeményezés révén az MVA lehet a vállalkozói ismeretek egyik kiemelkedő magyarországi „logisztikusa”.

Budapest, 2006. november

Dr. Braun Márton
ügyvezető igazgató
MVA

Elérhetőség:

Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
H-1115 Budapest, Bartók Béla út 105-113.
Telefon: 06-1/481-4600
Fax: 06-1/481-4601
E-mail: info@mva.hu
www.mva.hu

Ajánlás



**Tisztelt Szállítási, Szállítmányozási
Vállalkozó vagy Menedzser!**

Nemrég a TRANEE projekteredményeit bemutató megbeszélésen néhány hazai kisvállalkozó hitetlenkedve feltette nekem a kérdést: Lehetséges-e hazai vállalkozók üzleti gyakorlatát, mint jó vagy legjobb gyakorlatot bemutatni a nemzetközi közönségnek?

Vajon miért hisszük azt, hogy az Unió más országainak vállalkozói többet tudnak, többre képesek, mint a hazaiak? Lehet, hogy az átlag egyes régi uniós országokban kissé többet tud, mint a hazai átlag. Ez azonban egyáltalán nem jelenti, hogy a hazai jobbak ne lehetnének versenyképesek velük, vagy ne lehetnének esetleg még náluk is jobbak. Mi a bizonyíték? Nagyszámú hazai vállalkozás túlélő, sőt fejlődő képessége a nemzetközi versenyben.

A TRANEE projekt fő célja az volt, hogy a szállítási, szállítmányozási ágazat vállalkozói számára olyan, szinte mindenki által érthető tananyagot hozzon létre, amely segíti a vállalkozásokat a kialakulóban lévő eEurópa körülményei között sikeressé válni, és sikeresnek maradni. Bízom azonban benne, hogy a TRANEE projekt termékeként létrehozott két Munkafüzet segíti a vállalkozók önbizalmának növelését is. Remélem, amikor forgatják ezt a könyvet vagy éppen a tesztkérdésekre válaszolnak, többször fognak arra gondolni, hogy jó, ezt is tudom, ezt én is meg tudom csinálni és lehet, hogy az én vállalkozásom akár európai jó vagy legjobb gyakorlatként is megfelelne. Márpedig tudjuk azt is, hogy az önbizalom a sikeres vállalkozás egyik szükséges, de sajnos nem elégséges feltétele.

A TRANEE (Transport in eEurope vagy magyarul Szállítás az eEurópában) projekt az Európai Unió Leonardo da Vinci programjának támogatásával valósult meg. A projekt koordinátora az angol Local Futures Group volt. A fejlesztő konzorcium tagjai pedig

a magyar TREBAG Vagyon- és Projektmenedzser Kft, a Seahorse International Kft és a Szállítmányozó Kis- és Középvállalkozók Szövetsége, az angol Transport Operations Research Group University of Newcastle upon Tyne, SpringBoard4 Business Ltd., a cseh Prágai Agrártudományi Egyetem Közgazdasági és Menedzsment Kara, a német Transport Academy Bavaria és a szlovák Kassai Műszaki Egyetem voltak.

A projekt tananyagát tehát különböző képzettségű és különböző gyakorlattal rendelkező szállítási, szállítmányozási vállalkozóknak és menedzsereknek készítettük. Így nyilván lesznek olyanok, akik úgy érzik, hogy kevés újdonságot hordoz számukra, míg mások sokkal több új ismeretet fedeznek fel benne. De remélem, a tananyag alkalmas arra, hogy mindenki tudását növelje.

Kívánok tehát Önöknek kellemes időtöltést az új ismeretek szerzésében és kívánom, hogy a megszerzett új ismeretek birtokában vállalkozásuk egyrésikeresebb legyen.

Nagykovácsi, 2006. október

Üdvözlettel:

Kövesd Péter
üzgyvezető igazgató
TREBAG Vagyon- és Projektmenedzser Kft.

Elérhetőség:

2094 Nagykovácsi, Kossuth Lajos u. 9.
pkovesd@trebag.hu
www.netcall36.hu
www.tranee.com



Tartalom

1. Bevezetés.....	13
1.1 TRANEE – az itt szereplő anyagok	14
1.2 A Tranee előnyei... ..	15
1. 3 Kinek ajánljuk?.....	16
1.4 A TRANEE használata	16
2. Első lépések.....	19
2. 1 Miért pont innováció?	20
2. 2 Mi a jelenlegi helyzete a piacon?	20
2. 3 Mivel foglalkozik jelenleg?	21
3. Technológia és szállítás	25
3.1 Az e-technológiák szerepe a vállalkozásokban	26
3.2 IKT- rendszerek	28
3. 4 Tudás megosztása IKT segítségével	31
3. 5 Az e-business nyújtotta lehetőségek	37
3.6 Információ menedzsment	42
3. 7 Intelligens szállítási rendszerek	44
3. 8 Összegzés	47
4. Piacfejlesztés és partnerségek	53
4.1 Bevezetés	54
4.2 Piaci helyezkedés – Hol áll Ön jelenleg?	55
4.3 Lehetséges piaci stratégiák	58
4.4 Új üzleti lehetőségek felkutatása	61
4.5 Partnerségek kialakítása – kivel működünk együtt?	65
4.6 Mekkora változást fogunk felvállalni?	68
4.7 Az Ön története	69
4.8 Fontos kérdések	72

5. Szervezeti fejlődés	75
5.1 Bevezetés – Hogyan növekednek a vállalatok	76
5.2 Piaci változás; Szervezeti változás	82
5.3 Tudásmenedzsment	83
5.4 Készségek és tanulás - megvalósítás	89
6. Speciális Téma: Az innováció finanszírozása	95
6.1 Bevezetés	96
6.2 A befektetés célja	96
6.3 Várható Költségek és Forrás bevonások	100
6.4 Értékelési lista	101
7. Speciális Téma: Ügyfélkapcsolat menedzsment	105
7.1 Bevezetés	106
7.2 Az értékesítési folyamat	107
7.3 A CRM szerepe az ügyfélfejlődésben és az ügyfelek megtartásában	109
7.4 A CRM szerepe az ügyfélszerzésben	111
7.5 Milyen típusú CRM rendszerre van szüksége?	113
7.6 A CRM rendszerek értékeléséhez szükséges legfontosabb kérdések	117
8. Világpiaci verseny	119
8.1 Világméretű verseny – a kihívás	120
8.2 Használja ki a vállalkozásában rejlő tudást	120

1. Bevezetés



1.1 TRANEE – az itt szereplő anyagok

A TRANEE egy munkafüzet, útmutató és eszközkészlet a szállítási ágazatban – a logisztika, disztribúció, szállítás – tevékenykedő kis- és középvállalkozások számára, vagy általánosabb értelemben véve az áruk szállítását támogató cégeknek. A globalizáció, a technológiai fejlesztések és a piacokon zajló gyorsuló változások olyan kihívások, amelyekkel a vállalkozásoknak világszerte szembe kell nézniük. A szállítási és logisztikai szektorban például a kis cégeknek egyre inkább a nagyvállalati szereplők és a közszféra játékszabályaihoz kell igazodniuk – Ön tehet azonban másképp is. Az üzleti lehetőségeket úgy is megtalálhatja, hogy együttműködik olyan kisebb cégekkel és más szervezetekkel, amelyek már felfedeztek és betöltöttek piaci réseket, vagy olyan egyedi megoldásokat alkalmaznak, amelyek függetlenítik működésüket a globális verseny hatásaitól. Egy biztos – nem lehet tétlenül állni. A TRANEE segít a belső üzleti folyamatok és a különböző technológiák alkalmazásának fejlesztésében, hogy cége versenyképes legyen és növekedhessen – mindezt az Ön üzleti stratégiájával összhangban.

Téma:

Üzleti fejlesztés és innováció

Kiterjedés:

Európai és nemzetközi

Ipar:

Szállítás és szállítmány-továbbítás, szállítmányozás, logisztika

Tematikus területek:

Technológia, innováció, globális piacok, szervezeti fejlesztés, stratégia, kisvállalkozási pénzügy, e-business, marketing és eladás

Felhasználói specifikáció:

Igazgatói és menedzseri szint kisvállalkozásoknál

Időtartam:

6 óra

Weboldal:

www.tranee.com

1.2 A Tranee előnyei...

A TRANEE távlati keretet és gyakorlati útmutatót nyújt az üzleti innovációhoz és a versenyképesség növeléséhez – kifejezetten a szállítási szektorban működő kis cégek igényei szerint. A tananyagot egy menedzsment- és szállítási szakemberekből álló nemzetközi konzorcium tervezte és fejlesztette.

A TRANEE a döntéshozókat olyan diagnosztikai eszközök sorával látja el, amelyek segítenek felmérni, hogy az egyes vállalkozások hogyan növelhetik versenyképességüket, és hogyan termelhetnek több profitot. A tananyag stratégiai szemszögből vizsgálja meg a különböző technológiák alkalmazásának lehetőségeit és azokat az üzleti folyamatokat, amelyek során információt és tudást hasznosítunk.

A TRANEE segítségével megvizsgálhatja, hol érdemes e-technológiákat alkalmazni, és ennek fényében kiértékelheti vállalkozása jelenlegi tevékenységét az innováció, a piaci sikerek elérése és a szervezetfejlesztés területén.

A program végigkalauzolja e kulcsfontosságú területeken, hogy megfelelő stratégiát és gyakorlati lépéseket alakíthasson ki – ami hozzásegíti ahhoz, hogy vállalkozásából a lehető legtöbbet hozhassa ki.

1. 3 Kinek ajánljuk?

A TRANEE-t olyan cégek menedzsereinek és döntéshozóinak ajánljuk, amelyek kevesebb, mint 50 embert foglalkoztatnak. A felhasználó a tananyag végére alaposan feltérképezi azokat a területeket, ahol változtatás-sokra van szükség, és elkészít egy cselekvési tervet e változtatások véghezvitelére. Mindez segít Önnek abban, hogy tovább fejlessze a szükséges eszközöket, az üzleti folyamatokat és infra-struktúrát, amelyek révén kiaknázhathja a piacon rejlő lehetőségeket, legyen ez a piac bármily változó is.

1.4 A TRANEE használata

A TRANEE egy önképzési csomag, amelyet saját tempóban lehet elvégezni, akár egyéni, akár csoportos tanulás keretein belül. A tananyag tartalmaz 5 alapképzési modult, két speciális modult, amelyek



a kisvállalkozás-fejlesztés kulcsfontosságú

kérdéseikhez kapcsolódnak, és végül egy útmutatót az innovációs stratégia kialakításához, amelybe beletartozik az egyes tényezők fontossági sorrendjének és a szükséges változtatások önálló meghatározása. A globalizálódó piac lehetőségeinek teljes kihasználása a fenti területek párhuzamos fejlesztését követeli meg. Szeretnénk hangsúlyozni, hogy egy kis cégben következetesen kell irányítani a tudás és az információk felhasználását ahhoz, hogy a fejleszteni lehessen a vállalkozás marketing tevékenységét, emberi erőforrásait és a vállalkozás által alkalmazott technológiákat. A TRANEE moduláris szerkezete lehetővé teszi,

hogy az egyes részeket akkor tanulmányozza, amikor ideje engedi, illetve azokkal foglalkozzon, amelyek fontosabbak vállalkozása számára. A tananyag e lényeges kérdéseket munkafüzet-szerűen, világos, érthető és logikailag következetes formában taglalja.

<p>1. Munkafüzet: A Modulok</p> <ul style="list-style-type: none">• Jelenlegi üzleti helyzetének értékelése.• Kulcsfontosságú területek a vállalkozás fejlesztése terén a szállítási és logisztikai szektorbanban.• Diagnosztikai és önértékelési eszközök	<p>2. Munkafüzet: Jó gyakorlat kalauz</p> <ul style="list-style-type: none">• 20 esettanulmány az egyes vállalkozások által tapasztalt problémákkal és megoldásaival az info-kommunikációs technológiák és az üzleti innováció más alkalmazásainak területén.	<p>3. Munkafüzet: Forrásanyagok</p> <ul style="list-style-type: none">• A tanulást támogató anyagok és további információk, így forrásanyagok, olvasmány-listák és web-linkek a helyi üzletifejlesztési szolgáltatók, kormány-hivatalok honlapjaihoz.
---	--	--

Az egyes számú munkafüzet – amelyet éppen kezében tart – tartalmazza a TRANEE alapképzési moduljait, kiegészítve a jelenlegi üzleti gyakorlatának értékeléséhez szükséges útmutatóval és más hasznos eszközökkel. Az alapképzési modulokhoz szorosan kapcsolódnak a második munkafüzetben található „Jó gyakorlatok”, azaz esettanulmányok, és a harmadik munkafüzet forrásanyagai a magyar sajátosságokról a modulok témáival kapcsolatban. Az egyes munkafüzetben található modulokban mindig feltüntettük, hogy melyik esettanulmányhoz kapcsolódik a kettős munkafüzetben. A TRANEE végigvezeti Önt a vállalkozásfejlesztés azon területein, amelyek kulcsfontosságúak a versenyképesség és az innováció, fejlesztés szempontjából. Az egyes modulok az önértékelés módszerét különböző eszközök felhasználásával ismertetik meg Önnek. Az alapképzési csomag, azaz az első öt modul a következő témákat öleli fel:

- **Technológia és szállítás** – az információs és kommunikációs technológiák (IKT) és más szállítással kapcsolatos technológiák és alkalmazások bemutatása és alkalmazási lehetőségei az Ön vállalkozásában.
- **Stratégiai piacfejlesztés** – ez a modul segít meghatározni jelenlegi piaci pozícióját és üzleti környezetének hálózat- és kapcsolatfejlesztési lehetőségeit
- **Szervezeti fejlesztés** – ebben a részben az üzleti folyamatokkal, a kultúra szerepével, tudásmenedzsmenttel, az ezekhez szükséges képességekkel és azzal foglalkozunk, hogyan lehet őket elsajátítani
- **A globalizálódó, tudás-alapú gazdasággal kapcsolatos stratégia kialakítása** – a záró modulban azon teendők listáját találja, amelyek szükségesek üzleti stratégiájának fejlesztéséhez, s egyben összefoglalják a modulok eredményeit. A modulban a teljes innovációs keretrendszert áttekintheti, amely a tudás-alapú versenyképesség-növeléshez nélkülözhetetlen.

A továbbiakban először egy önértékelést készíthet vállalkozása helyzetéről, majd bevezetjük az innováció tematikájába a tudás-alapú gazdaságban.

2. Első lépések



2. 1 Miért pont innováció?

Az innováció és a technológiai újítások új üzleti lehetőségeket, egyszersmind új versenykövetelményeket teremtenek. Míg a nagyvállalatok új technológiákat és új munkamódszereket vezetnek be, a kisvállalatok rádöbbenek, hogy ennek következtében megint csak megváltoztak a szabályok. Az info-kommunikációs eszközök (IKT, azaz internet, e-business stb.), habár magukban hordozzák újabb üzleti lehetőségek hasznosításának lehetőségét, nem jelentenek mindenre gyógyírt. Sőt, egy olyan fejlesztési projekt, amit nem körültekintően készítettek elő, vagy szegényesen valósítottak meg, még alá is áshatja vállalkozásának jelenlegi pozícióját. Új szolgáltatások, vagy fejlettebb munkamódszerek bevezetése – ami szintén innovációnak számít –, hasonlóképp csak akkor lesz sikeres, ha hozzáigazítja üzleti stratégiájához. Vállalkozásának saját, belső képessége a változásra, megújulásra lesz az egyik legfontosabb tényező, ami meghatározza az esélyeit a sikerre. Innovációs tevékenysége vagy azért vallhat kudarcot, mert nem kapcsolódik szervesen üzleti tevékenységének más területeihez, vagy azért, mert rosszul valósították meg – esetleg mindkét okból egyszerre. A TRANEE program során végigkölauzoljuk Önt a változás, változtatás folyamatának számos fontos elemén. Ezen elemek tartalmazzák az új üzleti folyamatok kifejlesztését, a vezetés szerkezeti átalakítását, a tartalom- és tudásmenedzsmentet és a vállalkozás kapacitásának kiépítését arra, hogy új partnerekkel működjön együtt, és erőfeszítéseit más szervezetekkel összehangolja.

2. 2 Mi a jelenlegi helyzete a piacon?

- Vállalkozásának mi a jelenlegi pozíciója a piacon az Ön által kínált termék vagy szolgáltatás életciklusának szemszögéből? Nemrég lépett be a piacra, amely csak most ismerkedik vállalkozásának

termékeivel vagy szolgáltatásaival? A piac központi részéhez tartozik? Terméke/szolgáltatása (továbbiakban: terméke) életciklusának előregedő fázisában jár, és hamarosan szükség lesz leváltására? Milyenek a pozíciói az ügyfeleit és szállítóit figyelembe véve?

- Milyen szinten működteti vállalkozását? Multinacionális és nagyvállalatokkal üzletel, vagy kisvállalkozásokkal illetve azok hálózataival együttműködve/versengve próbálja meg kialakítani/megtalálni az Ön piaci rését?
- Mik a tervei? Szeretné vállalkozásának méreteit növelni? Szeretné kibővíteni az Ön által kínált termékek körét? Vagy egyszerűen szeretné megtartani jelenlegi helyzetét a versenyben?

Sok más lehetőség is van arra, hogy felmérje vállalkozása stratégiai helyzetét a piacon. Ugyanakkor, ezen alapvető kérdések megválaszolása sokat segít abban, hogy stratégiai, távlati keretekben gondolkodjon vállalkozása fejlesztéséről. Az Ön által alkalmazott stratégia fogja végül kialakítani vállalkozása jövőjét, így mindig a valós piaci helyzetet, reális törekvéseket és növekedési célokat kell szem előtt tartania.

2. 3 Mivel foglalkozik jelenleg?

Az alábbi táblázatban található kérdéssor segít felmérni, hogy melyek üzleti stratégiája fő elemei, és milyen a cégvezetés jelenlegi gondolkodásmódja. A táblázat felülről vizsgálja vállalkozása működését, és azzal a céllal készült, hogy segítsen Önnek világosan megfogalmazni fejlesztési céljait és elképzeléseit.

Általános stratégiai áttekintés	Igen	Nem	Megjegyzés
A cég stratégiája Van üzleti terve?			
Rendszeresen felülvizsgálja üzleti tervét?			
Üzleti folyamatok és a szervezet fejlesztése Belső üzleti folyamatai hozzáférhetők és átláthatók alkalmazottai számára?			
Tisztában van-e azzal, hogy hol helyezkedik el cége a teherforgalmi beszállítói láncban európai szinten?			
Ügyfélkapcsolatok menedzselése Van listája összes ügyfeléről, ügyfelei adataival és az egyes ügyfelekkel fenntartott kapcsolatainak történetével?			
Rendszeres kapcsolatban van ügyfeleivel?			
Piacfejlesztés Ismeri a hazai piacot jellemző trendeket, hosszú távú fejlődési irányokat?			
Tisztában van az Ön piaci részterületére vonatkozó nemzetközi trendekkel?			
Technológia Van céges weboldala?			
Van online megrendelési/fizetési szolgáltatása?			
Használ Ön a szállítási ágazat, teherfuvarozási, áruszállítási vállalkozások számára kifejlesztett szoftvereket, programokat?			
Használ-e digitális technológiát, számítógépeket, szoftvereket a vállalkozásában keletkező illetve a cége számára lényeges információk összegyűjtésre és kezelésre?			

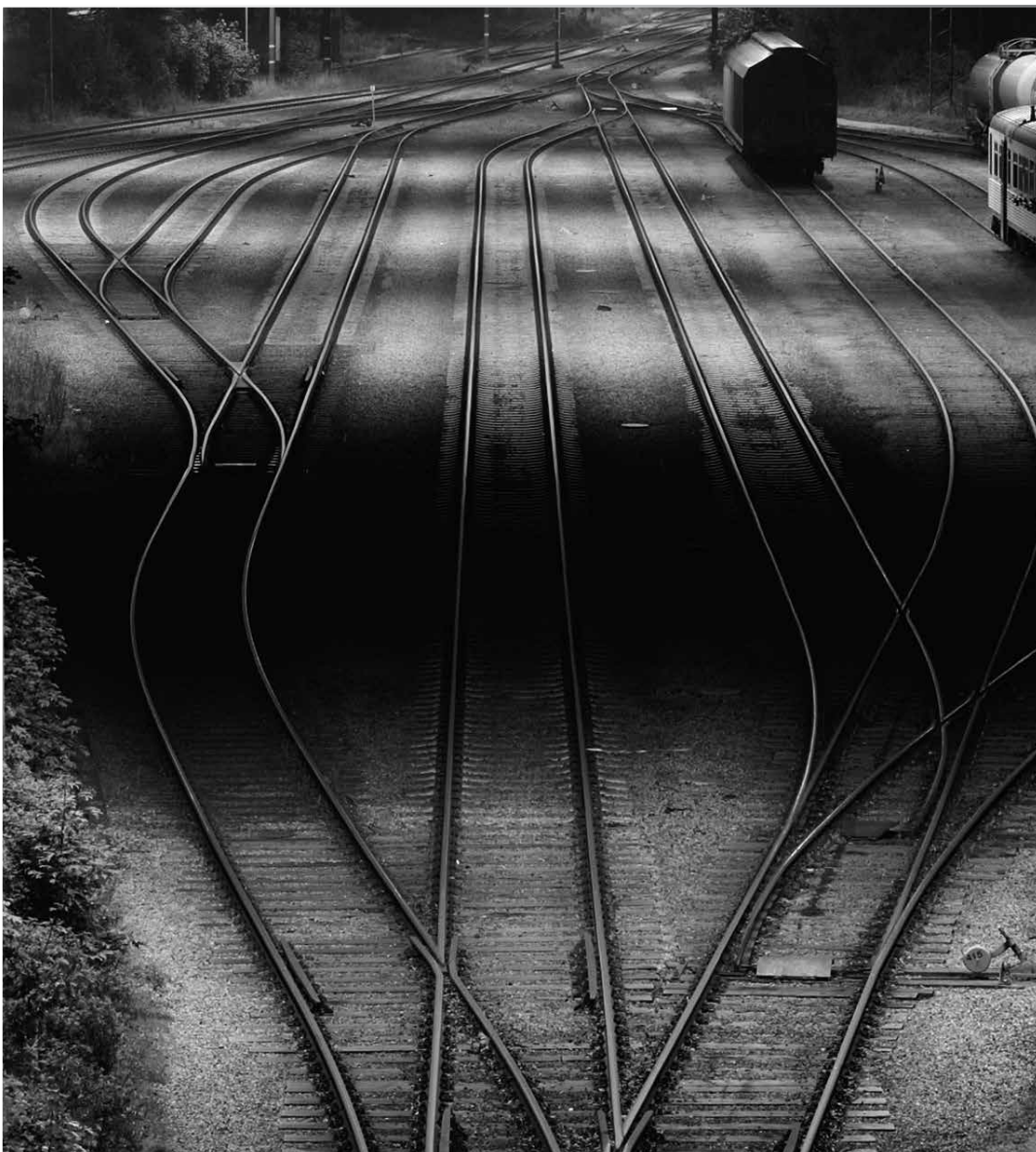
Általános stratégiai áttekintés	Igen	Nem	Megjegyzés
<p>Üzleti kapcsolatok</p> <p>Együttműködik más cégekkel vállalkozása napi tevékenysége során?</p> <p>Együttműködik-e más cégekkel az üzleti lehetőségek feltárásában, megrendelések elnyerésében vagy a feladatok kiosztásában?</p> <p>Dolgozik-e közösen külföldi cégekkel?</p>			

A táblázat kitöltésével egy egyszerű felmérést végzett cége piaci és fejlesztésbeni helyzetéről. Az „igenek” és „nemek” aránya azt mutatja meg, hogy vállalkozásában mennyire játszik fontos szerepet a stratégiai tervezés és az innováció, már amennyiben az info-kommunikációs technológiák és az üzleti folyamatok szemszögéből vizsgáljuk a dolgot. Ezt azonban ne értelmezze holmi iskolai osztályzatként – itt nincs jó és rossz válasz. Önnek kell eldöntenie, hogy mi az ideális arány vállalkozása számára. Ebből a szempontból érdemes még egyszer kitöltenie a táblázatot, ezúttal azonban az Ön által kívánatosnak tartott jövőkép alapján. A második kitöltésnél azt tartsa szem előtt, hogy milyenek szeretné látni vállalkozását a jövőben. Ha összehasonlítja a „jelen” táblázatát a „jövőével”, hamar kiderül, hogy hol szeretne változtatni a dolgokon. Ahhoz, hogy pontosabban meghatározza üzleti stratégiáját, tovább kell rendszereznie a táblázat(ok) kérdéseire adott válaszait. Az alábbi kérdések további mankót kínálnak ehhez a rendszerezéshez, és segítenek pontosabban megismernie vállalkozásának helyzetét és piaci környezetét. Minél részletesebben tud válaszolni az alábbi irányadó kérdésekre, annál tisztább képet kap vállalkozása helyzetének alapvető jellemzőiről.

Eligazító kérdések: Mi a cége profilja? (Forgalom, alkalmazottak száma, ágazatban eltöltött évek) Melyik piaci rést célozzák meg termékei? (Fő ügyfelek; Mi különbözteti meg Önt versenytáraitól?) Hol helyezkednek el termékei a növekedési görbén? (Mennyire ismerik és vagy fogyasztják már a piac a termékeit? Az első néhány ügyfél áll kapcsolatban Önnel; a kereslet jelentős része ismeri és/vagy fogyasztja termékeit; terméke kifutóban van a piacról) Kik az ügyfelei? Milyen problémákat kell megoldania a közeljövőben? Mit akar tenni az elkövetkezendő időszakban? (Meg van-e elégedve vállalkozása fejlődésével? Hogyan szándékozza, adott esetben és időben, elhagyni a piacot, vagy kivezetni róla a terméket? Hogyan kívánja visszanyerni a vállalkozásába fektetett pénzt?)

Most, hogy felrajzolódott Ön előtt vállalkozásának pillanatnyi helyzetének körvonalai, haladjon tovább a következő modullal, és megtudhatja, hogy az info-kommunikációs technológiák milyen lehetőségeket hordoznak magukban a teherfuvarozó ágazatban tevékeny vállalatok számára!

3. Technológia és szállítás

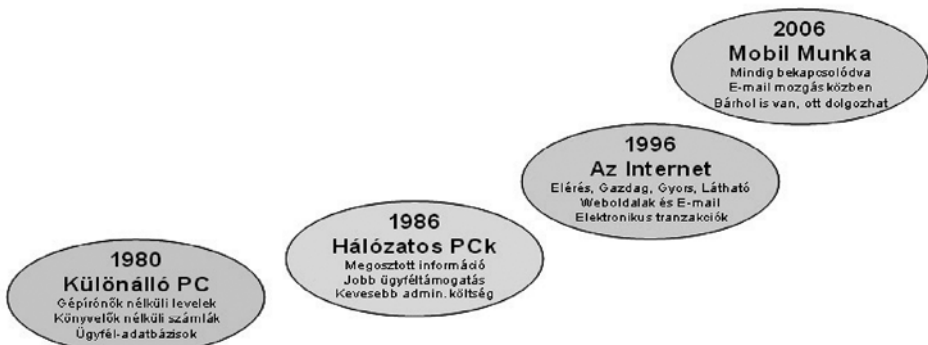


3.1 Az e-technológiák szerepe a vállalkozásokban

A 21. században a gazdaság globalizálódása nem változtatta meg az alapvető célokat: vállalkozásunkat mindig hatékonyabban kell működtetni, a legjobb termékeket kell kínálni jelenlegi és leendő vásárlóinak, és mindig jól kell reagálni a piaci igényekre. Az infokommunikációs eszközök használatának elterjedése mégis új lehetőségeket nyit vállalkozása számára: új megközelítéseket alkalmazva, új piacokért versenyezhet.

Az internet és a mobil-technológiák révén a kisvállalkozások is képesek biztonságos, mégis decentralizált munka- és menedzsment-módszereket alkalmazni. A szélessávú internet elterjedése, a Virtual Private Network lehetőségeinek szélesedése és az e-mail mindennapos használata mind segíthetnek Önnek vállalkozása fejlesztésében, hiszen ezek az eszközök lehetővé teszik, hogy minden korábbinál könnyebben, nagyobb távolságból és alacsonyabb költségekkel férjen hozzá az információkhoz.

Kifejezetten a teherfuvarozó cégek számára hasznos e-technológiák többek között a távoli járművekkel való elektronikus összeköttetés, valamint a konténerek, raklapok vagy akár az egyes áruk GPS/GPRS-szel vagy más elektronikus úton történő nyomon követése. Manapság már szinte alapkövetelmény, hogy ezeket az információkat folyamatosan nyomonkövessük, ha versenyben akarunk maradni a többi kisvállalkozással szemben, vagy nagyvállalatokkal kívánunk üzletelni.



A számítógépesítésnek négy nagy hullámát különböztetjük meg 1980 óta, amikor a PC (azaz, a személyi számítógép) megkezdte térhódítását. Az első nagy változást akkor következett be, amikor a különálló számítógépeket hálózatba kapcsolták egymással. A szélessávú internet elterjedése már odáig jutott, hogy a legkisebb cég sem engedheti meg magának, hogy ne kapcsolódjon az internetre – a piac feltartóztathatatlanul ebbe az irányba tart. A teherfuvarozó vállalkozások számára a következő gyakorlati lehetőségek állnak nyitva e téren:

- Munkaerő alkalmazása nélküli marketing, pl. internetes üzletkötés az ügyfelekkel.
- Üzletkötés nagyvállalatokkal és a közszektor szereplőivel – itt az e-beszerzést, az e-piactereket, és a teherforgalmat nyomon követő szoftvereket egyre szélesebb körben alkalmazzák.
- Az információk kijelzése és megosztása a mögöttük rejlő folyamatokkal minél inkább egy időben. (Ezt nevezik real-time – valós idejű megjelenítésnek.)
- Az ügyfélszolgálat továbbfejlesztése, hatékonyabb és gyorsabb ügyintézés.
- Fejlettebb kommunikáció a távolról dolgozó munkatársakkal, tudásmenedzsment a vállalkozásban

Az már Önön múlik, hogy él-e ezekkel a lehetőségekkel, és ha igen, akkor melyeket valósítja meg közülük. A fenti lehetőségek sokat segíthetnek vállalkozása helyzetének megszilárdításában. Ebben a modulban ahhoz fog segítséget kapni, hogy melyek azok az e-technológiák, amelyeket érdemes vállalkozásának alkalmaznia. A modul segítségével azt is fel tudja mérni, hogy mennyire fejlett vállalkozása az info-kommunikációs technológiák alkalmazása terén. Amiről a következőkben olvashat:

- IKT-rendszerek.
- Tudás-megosztás és tudás-menedzsment.
- Az e-business lehetőségei.
- Intelligens szállítási rendszerek alkalmazása.

Esettanulmány: RM Motors – Ez a kis angol cég csak a legalapvetőbb IKT-eszközökbe fektetett be, mégis jelentősen egyszerűbbé váltak adminisztratív tevékenységei és működésének hatékonysága azáltal, hogy PC-ket vásárolt, e-maileket ír, szövegszerkesztő és táblázatkezelő programokat használ.

3.2 IKT- rendszerek

Minden cégnek egységes informatikai alapokra van szüksége. A gyakorlatban ez IKT-eszközök használatát jelenti, mégpedig az adattárolás és az információk megosztásának területén. A következőkben a teherfuvarozási ágazat azon folyamataira helyezük a hangsúlyt, amelyekben számítógépekre, hálózati alkalmazásokra és mobil-technológiára van szükség. Röviden összefoglalva, a tudás-alapú európai gazdaságban kulcsfontossággal bíró IKT rendszerek a következők:

- Hálózat Router / switch
- Szélessávú kapcsolat
- Könyvelő szoftver
- Ügyviteli szoftver
- Weboldal
- E-mail lehetőség a telephelyen kívül
- Kapcsolatok a távoli járművekhez
- Intranet (a vállalkozásán belüli információ-megosztáshoz, pl. ügyfelek, értékesítés, pénzügyek)
- Extranet (a távoli felhasználók csatlakoztatására az Ön belső hálózatához, azaz az intranethez, vagy az intranet integrálására más cég belső hálózatával)

Ezek a rendszerek a gyakorlatban a következőkre teszik képessé vállalkozását: Fogadhat megrendeléseket és küldhet dokumentumokat elektronikus úton Információt juttathat el cégéről, termékeiről, ajánlatairól stb. az elektronikus piacterekre

- Megnézheti mások weboldalait, hogy tisztában legyen vele, ügyfelei mit várnak el öntől, milyen pályázati kiírások vannak, adott dolgokról mik a legfrissebb információk stb.

Esettanulmány: GMB Ranco – A cseh teherfuvarozó kisvállalat egyszerre ruházott be egy weboldal kialakításába és egy tartalom-menedzsment rendszerbe. Ezek segítségével a vállalkozás szélesebb ügyfélkört volt képes elérni, egyszersmind csökkentve marketing-költségeit, ami lehetővé tette, hogy megtartsa piaci részesedését, mégpedig az EU-bővítést követő növekvő versenyben is.

Vállalkozása egyedi üzleti helyzetétől függően kell meghatároznia azt a stratégiát, amelyet az IKT-rendszerek alkalmazására fog kialakítani. Az IKT alkalmazásának sikeressége ugyanazokon a dolgokon múlik, mint minden más az üzleti életben:

- Világos üzleti célok
 - Tervezés és a tervek átültetése a gyakorlatba
 - A termelékenység növelése a folyamatok jó megszervezése révén
- Nagyon fontos tehát, hogy világos tervei legyenek, és tudja, hogy mit akar tenni, amikor mérlegeli az e-technológiák alkalmazásának lehetőségét. Mielőtt IKT-ba ruházna be, tisztázza le magában, hogy milyen típusú üzleti problémát szeretne megoldani:
- Értékesítés és vásárlói információk menedzselése
 - Működési kapacitás növelése
 - Információk megjelenítése weboldalon (– de milyen információk?)
 - A vállalkozás képessé tétele a nagyvállalatokkal való együttműködésre

- Kapcsolattartás a mozgásban lévő áruval és járművekkel
- A hálózat és a hálózatvédelem fejlesztése
- Adminisztratív rendszerek fejlesztése
- Költségcsökkentés
- Információ megosztása külső szereplőkkel (pl. partnerek, vásárlók vagy beszállítók)

A fentiek fényében gondolja át, hogy milyen e-technológiai rendszereket alkalmaz jelenleg a vállalkozásában, és melyekre lesz szüksége a későbbiekben a cége előtt álló feladatok megoldására. Ebben segítségére lesz az alábbi önértékelési eszköz.

Önértékelési eszköz: Az alábbiak közül melyeket alkalmazza vállalkozásában? Melyekre lesz szüksége ahhoz, hogy versenyképességét a jövőben is megtarthassa?

JELENLEG	A JÖVŐBEN
Milyen számítógépei vannak most?	Mire lesz szüksége?
Asztali	
Laptopok	
PDA és egyéb mobil eszközök	
Milyen hálózata van?	Mire lesz szüksége?
Fájl szerver	
Kábeles / Drót nélküli (Wireless) hub-ok	
Operációs rendszer	
Tároló és biztonsági-másolat rendszerek	
Milyen szoftvereket használ?	Mire lesz szüksége?
Könyvelési és pénzügyi információ	
Irodai termékek (szövegszerkesztő, táblázatkezelő stb.)	
Külső kapcsolatok adatbázisa	
Ágazat-specifikus – áruszállítás, kereső és nyomkövető (track & trace), export dokumentáció, raktármenedzsment, online megrendelés-feldolgozás	

Milyen kommunikációs eszközöket használ?	Mire lesz szüksége?
E-mail	
Weboldal – brosúra oldal, megrendelés-feldolgozásra használható oldal, keresésre és nyomon követésre alkalmazható oldal	
Intranet – privát, cégen belüli weboldal / Extranet – privát weboldal, amelyet csak az előfizetők érhetnek el	
Kapcsolat – router / bridge / modem / ADSL / szélessávú / wireless Milyen IKT rendszereket használ Ön? – mobiltelefonok, blackberry vagy hasonló eszközök, wireless laptopok, GPS rendszerek, transzponderek	

3. 4 Tudás megosztása IKT segítségével

A tudás és az információ megosztása vezet vállalkozásunk sikerességéhez. Hogy hogyan jelentkezik a kisvállalkozások vezetőinek mindennapos munkájában? Ha a kérdést a tudásmenedzsment szempontjából vizsgáljuk, akkor azt mondhatjuk, hogy alapvetően négy fajta tudást kell támogatnunk egy vállalkozásban. E tudás összessége adja ki az eszmei javak, másképp immateriális javak összességét. Az immateriális javak a gyakorlatban egy adott vállalat piaci értéke (lehetséges eladási ára) és vagyoni értéke közötti különbséget jelentik. Jó példa erre a nyilvánosan jegyzett részvénytársaság, ahol a részvények ára jól mutatja ezt a különbséget. Az értéktőzsdéket figyelembe véve ez a különbség átlagosan körülbelül ötszörös. Némileg leegyszerűsítve a dolgokat, azt mondhatjuk, hogy egy vállalkozás eszmei javai megőszörözik a cég pénzben kifejezhető eszközeinek összértékét. Ennek divatos elnevezése a „saját márka tőke” (brand equity). Mértéke attól függ, hogy milyen a vállalkozása által kínált termékek (vagy szolgáltatások) minősége, hogy mennyien ismerik termékeit, mennyien vásárolják termékeit (vagy hányan veszik igénybe szolgáltatásait) rendszeresen. Így a négyfajta tudás, amit egy vállalkozásban támogatni kell:

- Formális szellemi vagyon – szabadalmak, védjegyek, szerzői jogok stb.
- Munkatársainak, beosztottjainak készségei és kompetenciái – hallgatólagos tudásuk, készségeik, érzelmi intelligenciájuk, és minden olyan tudás, képesség, ami hasznukra válik, akár van róla bizonyítványuk, akár nincs.
- A folyamatok ismerete – pl. IKT-rendszerek ismerete, hogyan lehet a dolgok végére járni az adott üzleti területen, vagy épp a minőségbiztosítás ismerete (pl. ISO 9001)
- Az ügyfelek ismerete, annak tudása, hogy mit várnak tőlünk, mit kívánnak vásárolni stb. – mindezt tárolhatjuk egy ügyfélkapcsolat-management (CRM) adatbázisban (ld. 7. fejezet). Ide sorolható ugyanakkor a piaci kommunikációs csatornák ismerete is, pl. kapcsolatok a sajtóval, hirdetőikkel, újságírókkal, ágazati hálózatokkal.

A tudással való gazdálkodás hálózatos formájában két további tudásmenedzsment rendszert is figyelembe kell vennünk. Ezek a rendszerek teszik lehetővé, hogy információt osszunk meg legfőbb beszállítóinkkal, vásárlóinkkal, illetve az információ eredeti kibocsátójával. A tudás menedzselésének fenti területein az IKT-rendszerek segítségünkre lehetnek. Az IKT-val támogatott tudásmenedzsmentet IKT-alapú tudásmenedzsment rendszereknek hívjuk. Ezek segítségével lehetőség nyílik a gyorsabb, hatékonyabb információcserére a beszállítókkal, a vásárlókkal és a partner-szervezetekkel (ha vállalkozása egy hálózat tagja). Az alábbiakban felsorolt példák az IKT alapú tudásmenedzsment rendszerek felhasználási lehetőségeit mutatják be: A nagyvállalatok és a közszektor szereplői egyre pontosabb és egyre inkább valós idejű információkat követelnek meg beszállítóiktól. A szállítási ágazat számára ez a gyakorlatban ebeszerzési rendszerek alkalmazását, a szállítmányok elektronikus nyomon követését, valamint az integrált értékesítési és raktárkészlet-ellenőrző programok használatát jelenti. Az ágazati, szakmai, érdekképviselői szervezetekben, egyesületekben lehetőség nyílik arra, hogy a tagok együttműködjenek, és in-

formációkat osszanak meg egymással a termékek megtervezésével, a piaci trendekkel, az ellátási lánc megtervezésével és az ágazatot érintő jogszabályok változásaival kapcsolatban. Az ide tartozó nemzetközi példák között mindenképp említésre érdemes: a Trade Ranger, az olaj- és gáztermelő, illetve az ezekhez kapcsolódó vegyipari vállalatok ellátási láncának menedzselésében igyekeznek meghonosítani az internet használatát (www.trade-ranger.com) a GNX, amely a kiskereskedelemben kínál lehetőséget a beszállítói lánc menedzselésével kapcsolatos költségek csökkentésére az internet használatával (www.gnx.com)

Ha a kisvállalkozások együttműködnek, és hálózatokat alakítanak, jobb esélyekkel indulnak az új piacok meghódítása felé. Tegyük fel, hogy olyan áruk fuvarozásával szeretné kiegészíteni a vállalkozása által kínált szolgáltatások palettáját, amelyek eddig nem voltak szokványosak az ágazatban. (Másképp fogalmazva, be kíván tölteni egy adott piaci rést.) Egy hálózat kialakítása lehetővé teszi, hogy az új szolgáltatások bevezetésével kapcsolatos kockázatokat megosszuk a résztvevők között. Hasonlóképp: ha egy nagy, hosszú távú szállítási megrendelést szeretne elnyerni, szüksége lehet plusz szállítási kapacitásokra – ilyenkor a kisvállalkozói hálózatok nagy szolgálatot tehetnek. Az ilyen projektek megtervezéséhez és megvalósításához elengedhetetlen az információ, a tudás megosztása az együttműködő felek között.

A tudás megosztásával és menedzsmentjével kapcsolatban inkább módszerekről beszélünk, semmint technológiákról vagy termékekről. Magyarán szólva, a fenti két területen inkább arra keressük a választ, hogy “hogyan” alkalmazhatunk bizonyos technológiákat, “hogyan” állíthatunk elő bizonyos termékeket, nem pedig arra, hogy “mit” alkalmazzunk, vagy állítsunk elő. A tudásmenedzsment rendszerek alapját a kommunikáció, az együttműködés és az információk tárolásának különböző módszerei, technológiai képezik.

A kommunikáció módszerei – azt a módot értjük alatta, ahogyan másokkal kommunikálunk, és ahogy a külvilágból származó információkat beszerezzük. A kommunikáció igen széleskörű fogalom, gyakorlatilag minden információáramlás ide értendő: e-mail, internet, vállalati intranet, telefon, fax stb.

Az együttműködés módszerei – ez alatt azt értjük, ahogyan másokkal együtt dolgozunk, illetve ahogyan információkat osztunk meg másokkal a csoportmunka közben. Ez jelenthet adott dokumentumokon folytatott közös munkát, az ágazatot jellemző trendekre vonatkozó információk megosztását a többi kisvállalkozással, vagy akár egy web-fórum használatát az új technológiákkal kapcsolatos kérdések megvitatására.

Az információk tárolásának módszerei – olyan eszközök használatát értjük alatta, amelyekkel a vállalkozásunk számára fontos tudást, információkat rögzíthetünk és hívhatunk elő. Ez az eszköz lehet egy adatbáziskezelő rendszer, amelyben ügyfeleinkről tárolunk fontos adatokat, lehet komplett elektronikus dokumentálási rendszer. Jelentheti azt is, nincs formálisan rögzítve, a munkatársak mégis a hálózathoz csatolt tárolókat használják az információk tárolására.

Önértékelési eszköz 2

A versenyképesség fenntartásában és a versenyelőny megszerzésében központi szerep jut annak, hogy hogyan osztjuk meg az információkat más vállalkozásokkal, beszállítóinkkal és vásárlóinkkal. Az alábbi táblázatok kitöltésével felmérheti, hogy az Ön vállalkozása hogyan teljesít e téren jelenleg, és mi szorul változtatásokra a jövőben.

Milyen információkat oszt meg egyes vásárlóival és beszállítóival? Milyeneket szeretne megosztani velük a jövőben?

	Most	Jövőben
Ügyfelek		
Beszállító		

Milyen információkat oszt meg partnereivel, vagy ágazati szintű szervezetekkel (érdekképviselői szervek, kamarák, egyesületek stb.)? Milyeneket szeretne megosztani a későbbiekben?

	Most	Jövőben
Partnerek		
Ágazati szintű szervezetek		

Az alábbi ellenőrző lista segítségével azt mérheti fel, hogy hogyan válna vállalkozása javára a tudásmenedzsment rendszerek hasznosítása.

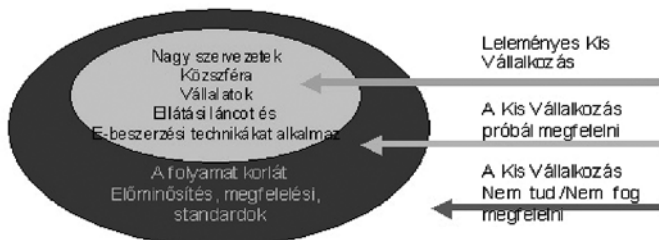
1. rész – Hogyan végez tudás-menedzsmentet jelenleg?	NEM	?	IGEN
Tudná-e jobban hasznosítani a jelenleg is cége rendelkezésére álló információkat?			
Szüksége van külső információs források használatára (pl. ágazati trendek, szakértői tanácsadás, szakmai szövetségek, érdekképviseltek)?			
Vállalkozásának munkatársai sok időt töltenek információ-kereséssel?			
Egy Tudásmenedzsment Rendszer segíthet Önnek, ha válaszai főleg IGEN-t tartalmaznak.			
2. rész – Milyen info-kommunikációs technológiákat használ jelenleg?			
Használ-e adatbázist a cége számára fontos információk tárolására (pl. kapcsolatok, termékek, ügyféltörténet)?			
Használ-e adatbázisokat, amelyek külső információkat tartalmaznak (pl. beszállítókról/-től, vásárlókról/-től, szakértőkről/-től)?			
Használ-e elektronikus dokumentumokat (e-mail, szövegszerkesztés, stb.)?			
Használ-e olyan adatbázist, amely kifejezetten a szállítási ágazatról nyújt információkat?			
Rendelkeznek-e munkatársai azokkal az számítógépes, IKT tudással és készségekkel, amelyekre munkájuk során szükség lehet?			
3. rész – Milyen tudásmenedzsment-rendszerre van szüksége?			
Ha válaszai a 2. részben főként IGEN-ek, akkor érdemes megfontolnia, hogy nem lenne-e érdemes olyan tudásmenedzsment-rendszert bevezetnie vállalkozásánál, amelyet kifejezetten annak igényei szerint alakítottak ki (Testreszabott Tudásmenedzsment Rendszer).			
Ha válaszai a 2. részben főleg NEM-ek, fontolja meg a Tudásmenedzsment Csomagok alkalmazását.			

A Tudásmenedzsment Csomagok komplett tudásmenedzsment megoldások. Olyasmiről van szó, mint szerszámkészlet – nem fogja vele megváltani a világot, de a mindennapos munka során nagy segítségére lesz, hiszen egyetlen kényelmes csomagban tartalmazzák a kommunikációs, együttműködési és tárolási megoldásokat. A legismertebbek: Microsoft Tahoe (www.microsoft.com), Lotus Domino Knowledge Discovery System (www.lotus.com)

A Testreszabott Tudásmenedzsment Rendszereket kifejezetten vállalkozásának igényei szerint alakítják ki. Olyan kommunikációs, együttműködési és tárolási megoldásokat tartalmaz, amelyekre vállalkozásának egyedi szervezeti felépítése és működési rendje szerint szükség van.

3. 5 Az e-business nyújtotta lehetőségek

Manapság egyre jellemzőbb a termékek és szolgáltatások hozzáigazítása a vevők és ügyfelek különleges igényeihez („made to order”). A vállalkozók igyekeznek a megrendelés határidejéhez képest se nem később, se nem hamarabb elkészíteni a megrendelt terméket/szolgáltatást („just in time”), hogy ne keletkezzenek fölösleges időszakok az üzleti folyamatokban, esetleg ne kelljen az árut sokáig tárolni. Azt mondhatjuk tehát, hogy a mai ügyfelek már többet követelnek meg, elvárják, hogy a megrendelést gyorsan és pontosan teljesítsük. Azt is igénylik, hogy a rendelés leszállításának minden fázisát ellenőrizni lehessen, tudjuk, hogy éppen hol tart a szállítmány.



Az e-business, azaz e-kereskedelem lehetővé teszi, hogy cége megfeleljen ezen elvárásoknak, és egy lépéssel mindig a piac előtt járjon. A következőkben erre talál néhány példát.

- Az ellátási láncokra egyre jellemzőbb, hogy az azokban részt vevő vállalatoknak meg kell felelniük bizonyos követelményeknek, standardoknak. Aki nem felel meg, az nem vehet részt bennük. Az ellátási lánc különböző szintjein lévő vásárlók és ügyfelek pedig a követelményeknek megfelelő, azaz hasonló minőséget nyújtó, a standardok révén összehasonlítható termékek/szolgáltatások közül az olcsóbbat fogják választani. Az alábbi ábrán ezt a folyamatot szemléltetjük.

A külső kör és a belső kör közötti rész azokat a folyamatokat tartalmazza, amelynek eredményeképp a belső, legkisebb körbe juthat el vállalkozásunk. Olyan követelményekről van szó, mint az előminősítés, a tenderezés és a monitoring. Aki ezeket alkalmazni tudja munkája során, az a kisebb körben lévő, jelentős lehetőségekkel kecsegtető megrendelésekhez is hozzájuthat.

Ehhez azonban végig kell haladni az oda vezető úton, amit a lila rész jelképez. Az a vállalkozás, amelyik erre nem lesz képes, azaz a körökön kívül reked, nem lesz sikeres. A bejutás azonban lehet, hogy nagyobb kihívások elé állítja, mint eddig bármelyik megoldandó feladat vállalkozásának története során. Ezért érdemes előre megfontolni, hogy vállalkozása belső felépítése, rendszerei képesek-e, elég fejlettek-e ehhez a feladathoz.

- Az e-piacterek, angolul e-marketplaces is előbbre vihetnek minket a sikerhez vezető úton. Ezek az alkalmazások olyan internetes központok, amelyek az ügyfelek és a beszállítók között teremtenek kapcsolatot. Azért hasznosak, mert nem csak rugalmasan és gyorsan követik a változásokat, de gyakorlatilag versenytárgyalások is könnyen levezényelhetők rajtuk a résztvevő felek túlzott idő-

és pénzbeli leterhelése nélkül. A legismertebb külföldi példák a GoCargo, a Tradiant, a Celarix és a Tranzlink. Ezek segítségével nagyszámú szolgáltatás talál vevőre nap mint nap.

Esettanulmány: Formentor A magyar szállítmányozási ügynökség a TIMOCOM nevű e-piacról használatával nem csak új ügyfeleket szerzett magának, de költségeit is csökkentette azáltal, hogy olcsóbb alvállalkozókat talált (szállítmányozási útvonalakat, raktárakat és vámügynökségeket).

Az olyan nagyvállalatok, mint a UPS, a Federal Express, a DHL és a Lufthansa úgy próbálnak minél több beszállítóval dolgoztatni, és minél több megrendelőnek szállítani, azaz a beszállítóktól függetlenebbül, költséghatékonyabban és szélesebb körnek dolgozni, hogy e-kereskedelmet alkalmaznak. Fő tevékenységük, azaz a szállítmányozás mellett erre lehetőségük nyílik a raktározás, a csomagolás, az ügyfélkapcsolatok, de még a vámügyek területén is. Hogyan képes vállalkozása együttműködni e nagyvállalatokkal, ha azok ilyen széles körben tevékenykednek, méghozzá az internet nyújtotta gyorsasággal?

Esettanulmány: Ziegler Group A Ziegler Group egyik fő ügyfele a Brose nevű német autóalkatrész-beszállító. A Ziegler a „e-Kanban” nevű technológia alkalmazásával képessé vált arra, hogy pontosan nyomonkövesse az autóalkatrészek szállítását. Ehhez meg kellett vennie a Brose által is használt rendszer kiegészítőjét, amely lehetővé teszi a szállítási idő, hely és mennyiség árunkénti tervezését. A beruházás sikerességét jelzi, hogy míg 2002-ben a Ziegler 500.000 EUR forgalmat bonyolított, addig 2005-ben már 2 millióra nőtt ez a szám.

- Ismeri-e az e-kereskedelem buktatóit? Megtesz-e mindent az adatvédelem, az ügyfelek érdekeinek és a szellemi tulajdonok védelmének érdekében?

Ha jól alkalmazzák, az e-kereskedelem lehetővé teszi, hogy a globalizálódó kereslet számára nyújtson szolgáltatásokat, vagy hogy új piacokon versenyezzen, kisebb költségekkel, mint valaha. Az is lehet, hogy épp az új piacok kínálnak majd vállalkozásának új, betöltendő piaci réseket.

Az e-kereskedelem a következőket foglalhatja magában:

- Online vásárlás és eladás (az interneten)
- ügyfelek kiszolgálása
- együttműködés üzleti partnerekkel
- elektronikus árverések
- beszállítóilánc-menedzsment rendszerek
- üzleti banki műveletek

Az e-business lehetséges előnyei

Az e-kereskedelem révén lehetővé válik, hogy a vásárlók nagy tömegéhez jussanak el termékei/szolgáltatásai a világ bármely pontján, anélkül, hogy jelentősebb tőkét kellene lekötnie, vagy sokat kellene költenie működési költségeire.

Valójában a legfőbb indok, amiért a vállalkozások az e-kereskedelem mellett döntenek, az az, hogy segítségével jelentős költségcsökkentés érhető el. Strassner felmérése szerint az e-kereskedelem a logisztika terén járul hozzá leginkább az ellátási lánc jövedelmezőbbé tételéhez. Ez a hatás a beszállítói lánc egészét tekintve igen erőteljes. A kis- és nagykereskedelmi tevékenységnél fellépő költségek az ellátási lánc termelőinél jelentkező költségek mintegy 58 %-t teszik ki. Az információk előállításából eredő költségek egy e-kereskedelmet nem alka-lmazó ellátási láncban a teljes összeg több mint felét teszik ki – a gyártással foglalkozó szereplők hasonló költségeinek 85 százalékát. Az e-kereskedelem feladata, hogy ez a szám 85-ről 53-ra csökkenjen. A megtakarítás legnagyobb része a logisztikai tevékenységekben valósul meg. Ez az, ami a legnagyobb nyomást jelenti a beszállítói láncban logisztikai feladatokat ellátó szereplők számára a számítógépek

használata és az e-kereskedelem irányába. Mindemellett a következő lehetőségekről se feledkezzünk meg:

- Az e-kereskedelem segítségével olcsóbban juthat hozzá más vállalatok termékeihez és szolgáltatásaihoz – a hagyományos módszerekhez képest 5-20 százalékos költségmegtakarítás érhető el.
- Közvetlenül juthat el célcsoportjához. Nincs szükség marketing közvetítők és terjesztési csatornák használatára.
- Jobb minőségben és olcsóbban állíthat elő, oszthat meg, tárolhat és fogadhat információkat.
- Hozzáférhet nagyvállalatok beszállítói láncjaihoz a húzó típusú ellátási láncokban való részvétel által. A húzó típusú láncokban kifejezetten azt, és annyit termelnek, amire és amennyire kereslet mutatkozik. Mint fentebb már említettük, ez válik egyre jellemzőbbé, a főlegesen nagy raktárkészletek kora leáldozóban van. Az e-kereskedelem segítségével megbírkózhat a „just-in-time” termelés és szállítás problémáival.
- Az előbbiekhöz hasonlóan fejleszthetjük saját ellátási láncunk menedzselését azáltal, hogy csökkentjük raktárkészleteinket, és így rezsiköltségünket.
- Javul együttműködésünk üzleti partnereinkkel, hiszen az információ be és kiáramlása hatékonyabbá válik.

Az e-kereskedelem volumenében óriási növekedés tapasztalható az elmúlt években. Az összes e-kereskedelmi üzlet 85 százaléka vállalkozások között jön létre („business-to-business”, B2B). A többi vállalkozások és fogyasztók között („business-to-consumer”, B2C), vagy fogyasztók és vállalkozások között („consumer-to-business”, C2B). Az előbbi esetben termékeket/szolgáltatásokat adunk el közvetlenül a fogyasztóknak, utóbbinál pedig a cégek versenyeznek, hogy olyan terméket/szolgáltatást kínáljanak, ami minél inkább kielégíti a fogyasztók igényeit.

Esettanulmány: Höedlmayr Hungária Logistics Kft. Ez a logisztikai nagyvállalat többféle együttműködési és kereskedelmi rendszert használ franchising és alvállalkozói tevékenységek menedzselése során, amivel jelentős piacot teremt kisvállalkozások és egyéni vállalkozások számára az ágazatban.

3.6 Információ menedzsment

Hogy milyen mértékben érdemes egy kisvállalkozás számára információs technológiákat alkalmazni, az nagyban függ attól, hogy mivel foglalkozik, és milyen követelményeket támasztanak nagyvállalati ügyfelei.

IKT alkalmazására ösztönözhet, ha beszállítóink elvárják, hogy igénybe vegyük online rendszereiket, ha bonyolult rendszereket használunk (akár beszállítóink, akár vállalkozásunk). Hasonlóképp ösztönzőleg hat, ha olyan információkat kell beszerezniünk és/vagy továbbítanunk, amelyek szerződésekkel vagy azzal kapcsolatosak, hogy megfeleljünk-e a minőségi előírásoknak. Az IKT-k fokozottabb alkalmazására van szükség, ha ...

- bonyolultak a folyamatok.
- bonyolultak a beszállítói és ügyfélkapcsolati folyamatok.
- sokat kommunikálunk az ügyfelekkel.
- sok információt kell továbbítanunk.
- ügyfeleink és ellátóink elektronikusan akarnak velünk dolgozni.
- termékként alapvetően valamilyen tudást kínálunk.
- termékeink/szolgáltatásaink használat bonyolult és sok tudást feltételez.

Ha hosszúra nyúlik cégünk reagálási ideje, ha sérül az információk pontossága amiatt, hogy egy adatot többször kell bevinnünk, vagy túlzott emberi beavatkozás szükséges, akkor érdemes fokozni az IKT alkalmazását. Természetesen ezen a téren is meg kell találnunk az ideá-

lis középutat a két véglet között: mindent automatizálni túlzás lehet, ha azonban mindent emberek végeznek el, akkor oda a hatékonyság. A megfelelő mértéket egyetemesen megszabni lehetetlen, kisvállalkozások számára a mértékletesség az irányadó. Különösen érdemes a munkafolyamatokat elemeznünk, és kigyomlálni azokat a részeket, ahol duplán végzünk el valamit. Ez lehetővé teszi a megtakarítást, és nagyobb pontosságot eredményez.

A munkafolyamatokat fejleszthetjük a dokumentumok digitalizálásával, illetve, ha mobil eszközökön visszük be az információkat, vagy ha intra- és extranet segítségével osztjuk meg őket. A megrendelések feldolgozása és a folyamatok, pl. a szállítás nyomon követése úgy válik lehetségessé, ahogy azok ellátási láncban megvalósításra kerülnek. A következő illusztráció azt mutatja, hogyan oszthatjuk meg a tudást hatékonyabban vállalkozásunk működtetése során.

Információ	Tudásmenedzsment-rendszer	Szakértő
Ha csak egyetlen információra van szüksége, használja a következőket:	Ha egy olyan közös helyre van szüksége a munkához, ahol az információ egy helyre van összegyűjtve különböző forrásokból, használja a következőket:	Ha csak szakértői tanácsra van szüksége, használja a következőket:



<ul style="list-style-type: none"> • keresés • adatbányászás • böngészés <p>Ez lehetővé teszi, hogy olyan információkat hívjunk elő, amelyek egy rendszerezett adatbázisban vannak.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • navigációmenedzsment-rendszer • tartalommenedzsment-rendszer • e-dokumentum menedzsment-rendszer • szakértői kapcsolatok • igényekhez igazított tárolórendszerek • adatbázismenedzsment- rendszerek 	<ul style="list-style-type: none"> • e-mail • adatbázis • portál • csoportos felhasználás (Groupware) • vita csoportok (Discussion Group)
--	--	--

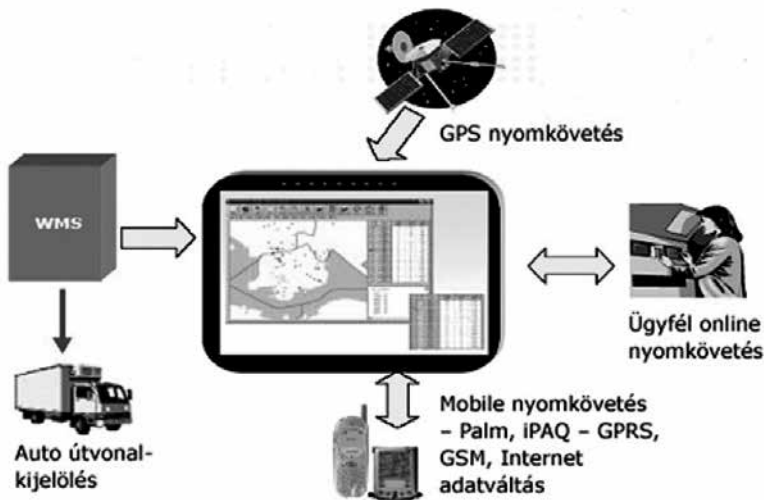
Ezen eszközöket egy már meglévő vállalati hálózathoz kell majd idomítania, amely már tartalmazni fog egy szervert, hálózati adattárolót és megfelelő kommunikációs technológiákat, amelyek lehetővé teszik az információk megosztását távoli partnerekkel és más együttműködő felekkel.

3. 7 Intelligens szállítási rendszerek

Számos információs és kommunikációs technológia áll a szállítási szektor vállalatainak rendelkezésére. Ezeket, ha általában beszélünk róluk, Intelligens Szállítási Rendszereknek (Intelligent Transport Systems – ITS) hívjuk. Olyan rendszerekről van szó, amelyek használatával fejleszthető a navigáció, az útvonaltervezés, a szállítások ütemezése, a kommunikáció, a készletekkel való gazdálkodás, a járművek műszaki állapotának vizsgálata és az alkalmazottak ellenőrzése (pl. a munkaóráké). E rendszereket igen széles körben használják épp úgy a szállítási folyamatok irányítása, mint a közúti közlekedés felügyelete során, vagy más területeken. Ilyen intelligens rendszerek működnek a közútkihasználtság-mérés, az úthasználati díjak, a videós közúti megfigyelő rendszerek, a valós idejű vásárlói információs rendszerek hátterében. Utóbbira példa az ügyfelek tájékoztatása az esetleges késésekről és az utazás időtartamáról.

Esettanulmány: T&W Trucks A cseh logisztikai kisvállalat egyszerre alkalmazza a GPS-t és a PDA-t (Personal Digital assistants). Így a globális helymeghatározás és a mobil technológia elegyítésével sokat javított a gépkocsivezetőkkel fenntartott kommunikáción. Ez végül az ügyfelek elégedettségét is növelte.

- Globális Helyzetmeghatározó Rendszer (Global Positioning System – GPS) - talán a legszélesebb körben ismert Intelligens Szállítási Rendszer. A szállítási cégek és ügyfeleik jellemzően a GPS-t használják a rakományok nyomon követésére, úticélok



beazonosítására, és a szállítások időtartamának pontos felmérésére. A GPS-szel nyerhető információk betáplálhatók mobil eszközökbe, ami lehetővé teszi a mobil nyomon követést. Ha a GPS használatát az internet használatával kombináljuk, lehetővé válik a szállítási folyamatok online, interneten történő nyomon követése.

- Földrajzi Információs Rendszer (Geographic Information Systems – GIS) – az ilyen szoftvercsomagok és térképes eszközök lehetővé teszik a hatékonyabb útvonal-ki-jelölést, és megkönnyítik a szállítási folyamatok ütemezését
- Mobil Technológia – javítja a kommunikációt. Lehetővé teszi, hogy olcsón és hatékonyan ellenőrizze teherautóinak helyzetét, hogy kommunikáljon a sofőrökkel, nyomonkövesse a szállítmányok útját, és kapcsolatot tartson fenn az ügyfelekkel.

Esettanulmány: S. R. Jones Az angol szállítmányozási cég útvonaltervező szoftverbe ruházott be, és középhasaladó ICT képzésben részesítette a sofőröket és az irodai alkalmazottakat. Ez lerövidítette a kiszállítási időket, javította a flotta menedzsmentjét és az emberi erőforrásokkal kapcsolatos információkezelést.

Az, hogy végül az intelligens szállítási rendszereket arra használja-e, hogy versenyelőnyre tegyen szert, vagy egyszerűen jelenlegi piaci helyzetét szeretné velük megerősíteni, már azon múlik, hogy mi vállalkozásának üzleti stratégiája. Az ITS alkalmazása mindenesetre emeli szolgáltatásainak színvonalát, új ügyfeleket szerezhet cégének, utat nyithat új piacok felé (ahol az ügyfelek többet követelnek meg az eddigieknél).

Hogy hogyan használja fel az ITS lehetőségeit, az nyilván a piaci trendekhez igazodik majd:

- Elvárják-e ügyfelei, hogy a szállítmányok mozgását és leszállítását, átadását nyomon kövessék és ellenőrizzék?
- Érez-e ügyfelei részéről nyomást vállalkozása logisztikai és szállítási hatékonyságának javítására?
- Jobb kommunikációra van szüksége flottájá és a cég irodái között?

Sok cég becsüli alá a technológiai lemaradást, és a személyzet számítógépes tudásának hiányait, pedig ezek korrigálása nélkül nem lehetséges az ITS-t hatékonyan a munkafolyamatokba illeszteni. Ha azon gondolkodik, hogy ITS-t alkalmazzon cégénél, akkor előbb két kérdésben kell dűlőre jutnia. Az első, hogy mennyire képesek alkalmazottai ezeket a technológiákat használni. Ha még nem ismerik és használják őket, akkor oktatásuk pénzt és időt fog igénybe venni. A második, hogy milyen vállalkozásának jelenlegi e-technológiai felszereltsége. Lehet, hogy az Ön által tervezett ITS sokkal komolyabb számítógépeket és egyéb eszközöket kíván meg, mintamivel cége jelenleg rendelkezik. Ugyanakkor ne felejtse el, hogy nem érdemes a képzésbe és az informatikai felszerelésbe ruházott pénzt megspórolni – a fontos szállítmányokkal kapcsolatos hibák sokkal költségesebbek lehetnek, mint a képzés és felszerelés kezdeti kiadásai. Egy olyan ITS rendszerről, amelyik nem képes együttműködni vállalata jelenlegi könyvelési, ügyfélkapcsolati és ügyviteli programjaival, könnyen kiderülhet, hogy pénzkidobás volt.

3. 8 Összegzés

Reméljük, sikerült néhány ötlettel szolgáljunk, és most már van némi elképzelése arról, hogyan hasznosíthatná az e-technológiák lehetőségeit vállalkozása fejlesztésében. Az utolsó feladat ötleteinek összegzése, mégpedig egy olyan lista formájában, ami a fejlesztés lépéseit tartalmazza. Egy technológiai kezdeményezésnek akkor van értelme, ha elérhető célokat fogalmaz meg, és kézzelfogható eredményekkel szolgál. Így érdemes a gyorsan eredményre vezető feladatokkal kezdenie, azokkal, amelyekkel a lehető leggyorsabban és legkönnyebben elvégezhető, és amelyek a lehető legnagyobb hatással vannak vállalkozása működésére.

1. Fázis – a fejlesztési feladatok kiválasztása

Ebben a feladatban először el kell döntenie, hogy – a fejezet alapján – milyen e-technológiai fejlesztéseket szeretne cégénél véghez vinni. Ha megvan, akkor pontozza a feladatokat az alábbi táblázat szerint. Mindegyik feladatnál vizsgálja meg, hogy az adott feladat, egytől ötig értékelve, mennyire végezhető el könnyen, azaz mekkora változtatásokat igényel, mennyire végezhető el gyorsan, azaz mennyi időt vesz igénybe, és mekkora hatással van vállalata működésére. Értelemszerűen az egyes értékelés a legnehezebben, leglassabban elvégezhető, és legkisebb hatást kiváltó fejlesztésekre igaz. Akkor adjon ötöst, ha az adott feladat a lehető legkönnyebben, a lehető legrövidebb idő alatt elvégezhető, és a lehető legnagyobb hatást fejti ki. Az egyes pontszámokat összesítse az „Összesen” mezőkben.

Projekt	Könnyen elvégezhető	Gyorsan elvégezhető	Nagy hatású	Összesen
1	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
4	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Azok a feladatok élveznek a fejlesztés során elsőbbséget, amelyek legalább 9 pontot értek el az összesítésben. Vizsgálja meg, hogy mennyire összeegyeztethetők a cég stratégiájával!

2. Fázis – a fejlesztési feladatok összeegyeztethetőségének és megvalósíthatóságának vizsgálata

Ez a feladat hasonló lesz az előzőhöz. Az értékelés alapját az előző fázisban kiválasztott fejlesztési projektek közül az első három, azaz a három legmagasabb összpontszámot elérő képezi. Ezeket az alábbi táblázat felső, sárga sorában találja. A táblázat bal oldali oszlopában találja azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák a fejlesztési feladatok megvalósíthatóságát és üzleti stratégiájával való összeegyeztethetőségét. A projekteket az egyes tényezők szerint értékelje egytől ötig. A tényezők jelentése alább olvasható.

- Stratégiai illeszkedés: akkor egyes, ha a feladat nem illik üzleti stratégiájába, és annál jobb értékelést érdemel, minél összeegyeztethetőbb vele.
- Kapacitás illeszkedés: ha vállalata jelenleg egyáltalán nem rendelkezik az adott technológiai fejlesztésekhez szükséges kapacitásokkal, akkor egyes, ha mindennel rendelkezik, akkor ötös.
- Megfizethetőség és megtérülés: értelemszerűen akkora pontszámot adjon, amekkorának ezeket megítéli. A könnyen megfizethető és gyorsan megtérülő fejlesztések ötöst kapnak. Minél lassabban térül meg, és minél nagyobb kiadást jelent, annál rosszabb pontszámot kap.
- Alacsony kockázat: vigyázzon, itt az alacsony kockázat jelenti a job-bik esetet, ezért minél alacsonyabba a kockázat, annál magasabb pontszámot kell adnia.
- Profilt épít: minél inkább új profillal bővíti vállalata tevékenységét az adott e-tech-nológiai fejlesztés, annál jobb pontszámot érdemel. Minél kevésbé, annál rosszabbat.
- Könnyen követhető: Ha a fejlesztés folyamata könnyen követhető, jobb pontszámot érdemel. Minél bonyolultabb, minél több időt vesz igénybe a fejlesztési folyamatok átlátása, annál rosszabb pontszámmal értékelendő. Itt vegye figyelembe azt is, hogy mennyire lehet könnyen mérni az adott fejlesztés eredményeit.

Ha kész a pontozással, összegezze az eredményeket az alsó sorban („Összesen”).

Kritérium	1. projekt	2. projekt	3. projekt
Stratégiai illeszkedés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kapacitás illeszkedés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Megfizethetőség	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Megtérülés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Alacsony kockázat	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Profilt épít	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Könnyen követhető	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Összesen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

A legtöbb pontszámot elérő fejlesztés lesz az, amelyik a leginkább beleillik üzleti stratégiájába, és a lehető legmegvalósíthatóbb célokat tartalmazza.

Térjünk azonban vissza a megvalósíthatóság és összeegyeztethetőség kérdéséhez. Az előbbi feladatban az egyes fázisban kiválasztott fejlesztési projekteket e két tényező szerint vizsgáltuk. Hogy tisztább képpel rendelkezzen e két tényező mibenlétéről, íme egy egyszerű lista jellemezőikről:

ÖSSZEEGYEZTETHETŐSÉG



- A projekt illeszkedik a vállalat alapvető céljaihoz, segíti a vállalkozás fejlesztését, és utat nyit más új piacok, üzleti területek felé.
- A vállalat megfelelő, elegendő képességekkel rendelkezik a fejlesztési projekt megvalósításához.

- Így a cég képes a projekt céljait képességeivel (informatikai eszközök mennyisége és minősége, megfelelően képzett munkaerő stb). támogatni.
- És, nem utolsó sorban, képes megfelelő mennyiségű tőkét a projekt szolgálatába bocsátani.

MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

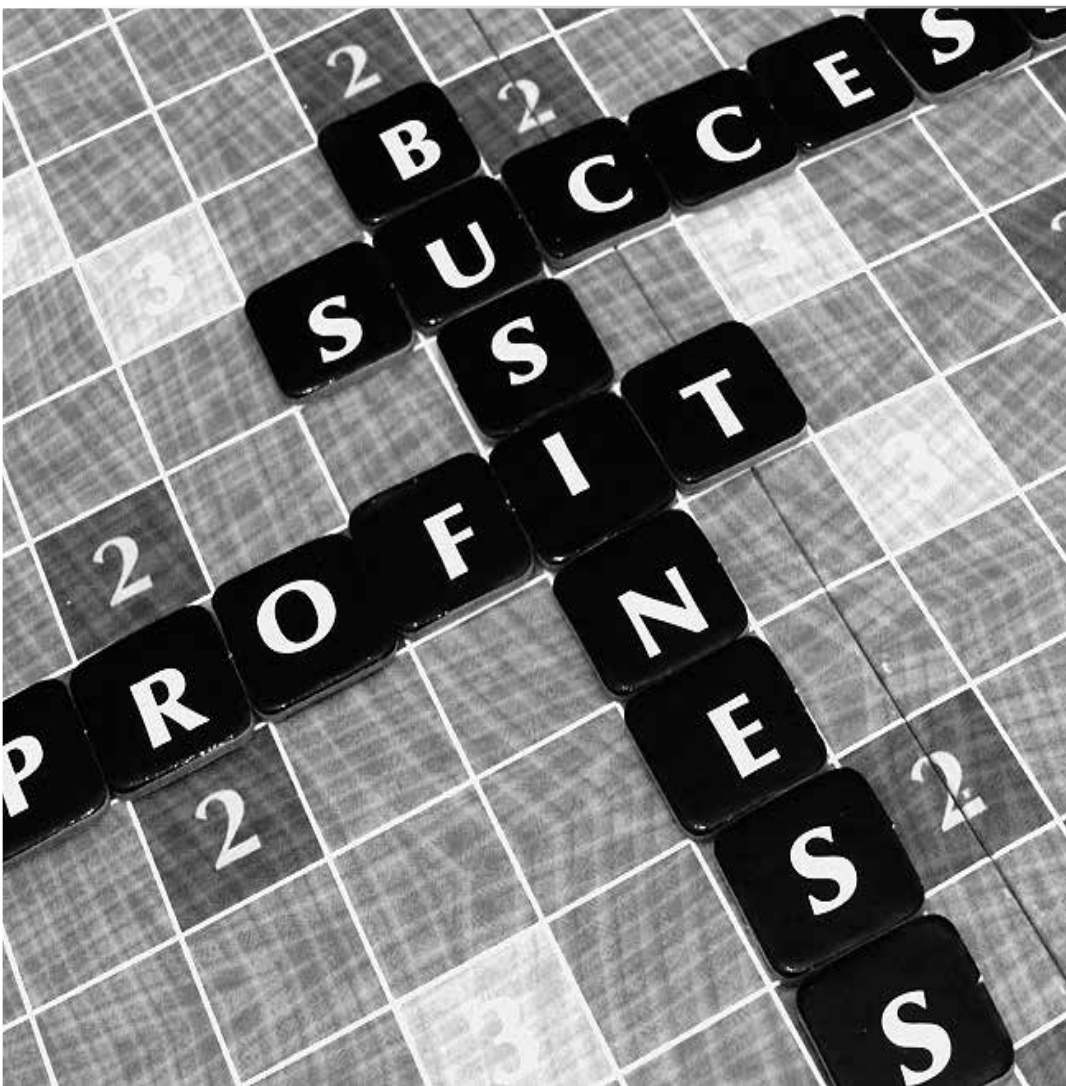
- A fejlesztés megtérülése beleillik a cég erre vonatkozó céljaiba.
- A vállalat képes a projektet finanszírozni.
- A kettes fázis táblázatában magas pontszámot kapott az alacsony kockázat és a profilépítés tekintetében.
- Segít a vállalatnak új piaci jelenlétének erősítésében.
- A projekt folyamatai könnyen követhetők, eredményei könnyen mérhetők.

A fenti két tényező mentén felállíthatunk egy kétszer-kettes mátrixot. Ennek vízszintes tengelyén a projekt összeegyeztethetősége szerepel a vállalat céljaival, képességeivel, tőkeellátottságával stb. A függőleges tengely azt mutatja, mennyire valósítható meg a projekt. Így, attól függően, hogy mennyire megvalósítható és összeegyeztethető egy adott fejlesztési projekt, négy esetet különböztethetünk meg.

Eladni, beindítani	magas 100		szélessávú kapcsolat	Beruházni
				
Megőlni	Életképesség		E-piaci alkalmazás	Áttervezni
	0			
	alacsony	0	100	
		Illeszkedik		

- A bal alsó négyzetben olyan projektek vannak, amelyeknek alacsony a megvalósíthatóságuk, és nem egyeztethetők össze a vállalat jelenlegi helyzetével. Ezekbe nem szabad belevágni.
- A bal felső négyzetben olyan fejlesztések vannak, amelyek ugyan jól megvalósíthatók, de nem illenek bele a vállalat szerkezetébe. Ezeket azért nem érdemes megvalósítanunk, mert előbb utóbb összeférhetetlenné válnak a cég egészével, és vagy leválnak róla, majd új céggént esetleg másoknak hajtának hasznot (spin-off), vagy kénytelenek leszünk ezt a profilunkat eladni.
- A jobb alsó négyzetben olyan fejlesztések vannak, amelyek összeegyeztethetők a vállalat szerkezetével, csak nehezen megvalósíthatók. Ilyen lehet egy e-piactér alkalmazása egy olyan vállalat számára, amelyik nem rendelkezik például megfelelő képességekkel (mondjuk eléggé képzett alkalmazottakkal) egy efféle fejlesztés eredményeinek hasznosítására. Ekkor át kell szerveznünk vállalkozásunkat, hogy a projekt sikeres lehessen. Ha nem kívánjuk átszervezni, akkor inkább döntsünk egy másik projekt megvalósítása mellett.
- A jobb felső négyzetben olyan fejlesztéseket találunk, amelyek illeszkednek a vállalat szerkezetébe, és megvalósíthatók. Ezekbe mindenképp érdemes beruháznunk. Ilyen lehet például a szélessávú internetkapcsolat kiépítése olyan cégek számára, amelyek még nem rendelkeznek vele.

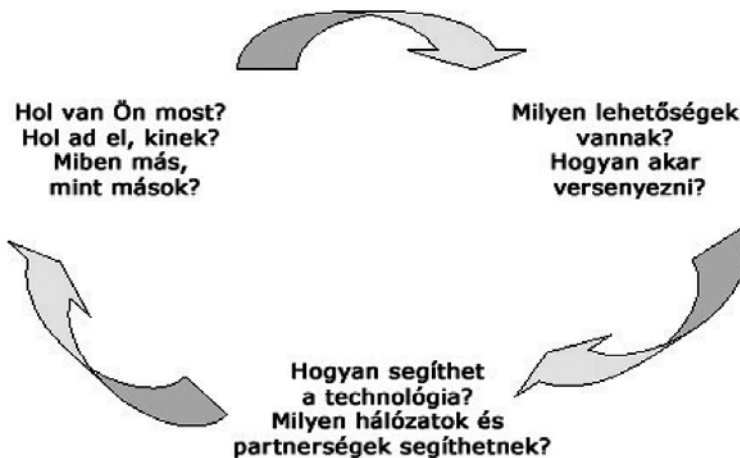
4. Piacefejlesztés és partnerségek



4.1 Bevezetés

A globális gazdaságban fontos szerep jut a formális és informális stratégiai együttműködéseknek. Manapság nagyon nehéz egyedül boldogulni. Együtt kell működnie olyan cégekkel, amelyek kiegészítik az üzleti életciklus-görbén elfoglalt pozícióját, és akikkel jól együtt tud működni. Fel kell használnia a szövetségek által nyújtott sokszorozó erőt, hogy fenntartsa versenyképességét. Egy jó partnerség kialakításával sokkal innovatívabb lehet, jobban növekedhet, és könnyebben túlélheti a piaci hullámvölgyeket.

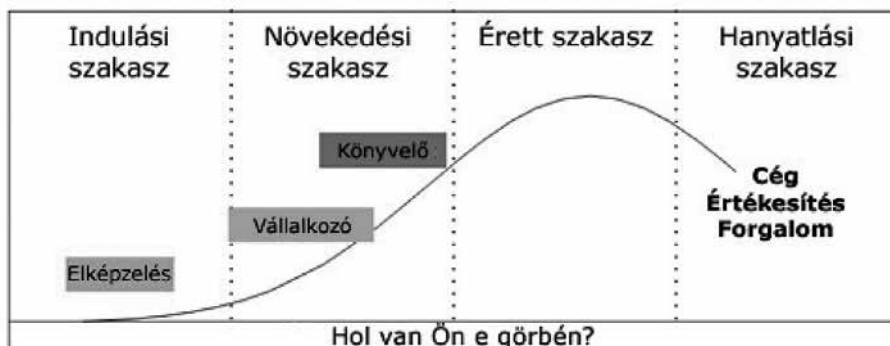
Ez a modul segít jelenlegi piaci pozíciójának meghatározásában és a még nyitott stratégiai lehetőségek kiértékelésében. Segítséget nyújt az együttműködő felek kiválasztásában és a globális gazdasághoz való csatlakozás kérdéskörében. Választ kaphat arra, hogy a közszféra és magánszféra nagyobb szervezeteivel kereskedjen, formális viselkedésmintákat követve, vagy inkább ad hoc módon, a saját vállalkozásához hasonló kisebb cégekkel üzleteljen. A modul áttekinti az Ön piaci pozícióját, bemutatja a partnerek kiválasztásának mikéntjét, végül a prioritási sorrendeket is meghatározó cselekvési lista elkészítésével zárul.



4.2 Piaci helyezkedés – Hol áll Ön jelenleg?

4.2.1 Az üzleti életciklus

Ha tudja, hol helyezkedik el az üzleti életciklus-görbén, kialakíthatja álláspontját arról, ki a legalkalmasabb munkatárs vállalkozása számára. A ciklus elején álló vállalatoknál olyasvalaki ül a vezetői székben, aki „kitalálja” a jövőt, tervez, ötleteket gyárt. Ők azok az emberek, akiknek először támad egy új ötletük. Kreatív rendetlenség jellemzi őket – mindig ők az elsők, akik valami újat akarnak kipróbálni, és nem lelkesednek a rendszerekért.



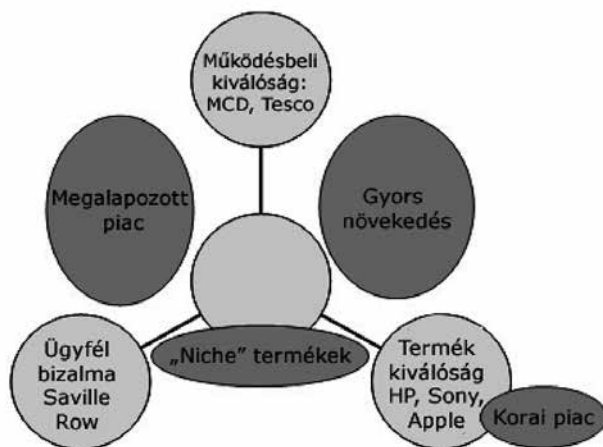
Mégsem nekik jut a legfontosabb szerep. Ahhoz, hogy az üzletet beindítsuk, egy „vállalkozó” kell. A vállalkozó viselkedése nagyon ösztönös, nem fogadja el a „nem” választ, nagyon energikus, valamint idő- és határidő-orientált. Lehet, hogy sok időt tölt el a telefonálással, és nem igazán boldogul az számítógéppel, de talán még a dolgok leírásával sem. Az üzlet növekedési tere korlátozott, mert egy megbízható, hosszú távú üzleti társulás hálózatának kiépítése és a Kulcsfontosságú Teljesítménymutatókra (Key Performance Indicator - KPI) beállított üzleti rendszer felállítása nagyon összetett folyamat. Ezekre mind szükség van a sikeres üzletvitelhez, azonban egyenként is nagyobb feladatok, mint amire egyedül a vállalkozó figyelme kiterjedhetne.

Az üzlet sikerének érdekében ennek a „vállalkozónak” – aki alapvetően az üzlet beindításáért felel – szüksége van valakire, aki rendszerezettebben gondolkodik. Az üzlet előmozdításához és az üzleti modell finom-hangolásához egy „könyvelőre” van szüksége. A „könyvelő” típusú személyiség jellemzői a legapróbb részletekre is kiterjedő figyelem és az eredmény-központúság. Nem kell, hogy vállalkozásunk „könyvelője” valódi könyvelő legyen, de a jó ügyvezetők vagy IT-szakemberek is gyakran rendelkeznek ilyen személyiségjegyekkel, képességekkel. Mindenesetre ez a szemléletmód nélkülözhetetlen azon rendszerek megalapozásához, amelyek lehetővé teszik a nagyvállalatokkal való üzletelést. Ha egy cég nem képes megszerezni és alkalmazni ezeket a készségeket, nem fogja tudni alkalmazni azokat a sokkal formalizáltabb, röghöz kötöttebb eljárásokat sem, amelyeket nagy szervezetek követelnek meg kereskedelmi partnereiktől.

Ebben a szakaszban a szervezet az irányításra összpontosít. Az éppen alkalmazott üzleti modell piaci húzóerejének gyöngülésével, több elképzelésre, vízióra van szükség. A könyvelő nehéznek fogja találni, hogy engedjen és átadja a felelősséget egy olyan valakinek, akinek új ötletei vannak. Ha semmiféle változás nem történik, a szervezet áthalad a görbe hátán, a hanyatlásba. Ebben a stádiumban már szervezetlennek fog tűnni a vállalkozás és a meglévő kapcsolatokért és árákért fog versenyezni.

Esettanulmány: Heinrach Forwarding Agency. A gépészeti szektornak végzett szállítmányozási tevékenységben bekövetkező meredek profitsökkenés után, a Heinrach új üzleti tervet dolgozott ki a törékeny üvegtermékek és szabályozott hőmérsékletű étel és ital szállítására. Új üzletfejlesztési igazgatót alkalmaztak, hogy irányítsa a piaci réseket (niche) célzó marketinget és értékesítést. Ennek köszönhetően a cég kevésbé sérülékeny az árversenyben, valamint megnövelte forgalmát és alkalmazottainak létszámát.

Ugyanezek a folyamatok igazak a teljes piacokra. Az üzleti életciklus-görbe különböző pontjain más-más stratégiák alkalmazhatóak a diagrammnak megfelelően. A termék bevezetésének korai szakaszában a termékkiválóság és az innovativitás stratégiája jól működik, ahogyan az Apple és Sony példája mutatja. Egy gyorsan növekvő piacon, ahol a piaci részesedés megszerzése mindennél fontosabb, ott a termék és a működés kiválóságának kombinációja szükséges. A működésbeli kiválóságot mutató cégek példái a McDonalds és a Tesco. Mindkét jellemzőt felmutató és a növekvő piacokon is sikeres cégek például a HP és a Cisco.



A harmadik pólust a tradicionális brit Saville Row Tailoring (szabászat) képviseli – ahol az ügyfél igényeinek apró részletekre kiterjedő megismerésén van a hangsúly. Az ügyfél-bizalom és a termékkiválóság kombinációja a rés („niche”) piacokon jól látható - mint például a mérték utáni szabóság és a „testre szabott” szoftver. A szállítási iparban erre a legjobb példák a veszélyes hulladékok, tömeges élelmiszer termékek, versenylovak, vagy építőanyagok, mint a kevert kész beton vagy üveg szállítására specializálódott cégek.

Amikor egy piac stabilizálódik, nő a likviditása és a működésbeli kiválóság kerül előtérbe. A működési kiválóság és az ügyfél-bizalom kombinációja létfontosságúvá válik. Ennek jó példája a Tesco,

ahogyan a szállítási piacon a Fedex. Mit jelent ez egy szállítási kisvállalat számára? Ezen a ponton, legyünk őszinték, egy kisvállalkozásnak nincs sok választási lehetősége. Vagy szerepet vállal a globális gazdaságban egy piaci rés megtalálásával, vagy épp egy konzorcium tagjaként; vagy a fennmaradó, a globális gazdaságból kimaradó vállalkozásokkal fog üzletelni. Egyenként sorban megvizsgáljuk ezeket a stratégiákat.

4.3 Lehetséges piaci stratégiák

4.3.1 Szerep a globális piacon

Ez leginkább azt jelenti, hogy gyorsan növekvő vagy stabilizálódott piacokon veszünk részt, ahol a főszereplők már meghatározottak, vagy piacra lépési folyamatuk előrehaladott fázisában vannak. Ezek a cégek működésbeli kiválóságot keresnek a szállítási szektorban, amelyet leginkább áruként fognak látni. Ez azt jelenti, hogy az ezen a területen tevékenykedő cégeknek jó áron és hatékony rendszerekben kell szállítaniuk.

Fenn kell tartania egy szélessávú kapcsolatot, hogy képes legyen információ feltöltésre és fogadásra az ellátási lánc középpontjában elhelyezkedő szervezetek rendszereiből. Ez önmagában nem jelentős technológiai feladat. Ezen túlmenően azonban igazodnia kell fő ügyfeleinek teljesítmény-mutatóihoz, és ez komoly kihívást jelenthet. Ezért olyan „könyvelőre” van szüksége a cégvezetésében, aki képes ennek a feladatnak megfelelni.

4.3.2 Piaci rés megtalálása

Nézze meg azokat a területeket, amelyeken kizárólagos előnnyel bírhat, ilyenek pl. a speciális szakértelem különleges termékek

szállításában, vagy egy olyan üzleti fejlesztés, amely a piac bizonyos szegmensének valódi előnyére válik.

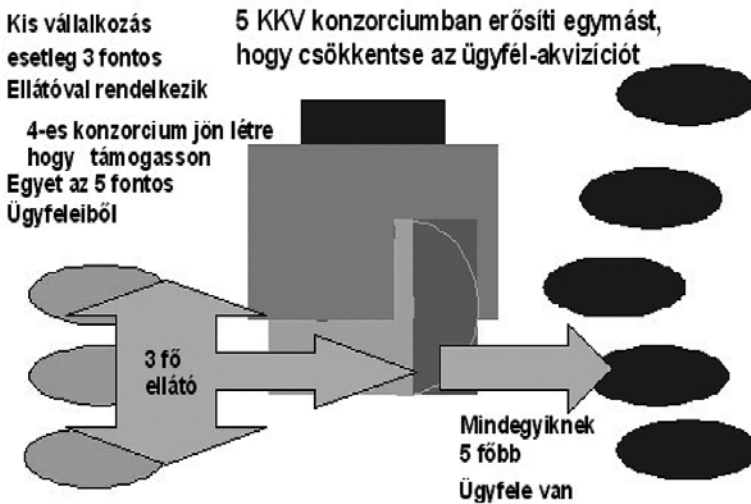
Esettanulmány: Roadmasters Ltd. Ez a magyar kisvállalat régi katonai épületeket vásárolt meg és újított fel, hogy sikeresen pályázzon a kormány által kiírt megbízásokra a védelmi logisztika területén. Biztosítania kellett azt is, hogy a hatékony biztonsági, projekt menedzsment és kockázat-csökkentési folyamatok jól működjenek.

Ezen a területen működő cégeknek kombinálniuk kell a termékbeli vagy szolgáltatási kiválóságot, az ügyfelek igényei és a róluk szóló más adatok bizalmas ismeretével. Egy ügyfélkapcsolati menedzsment rendszer (Customer Relationship Management – CRM-system) segíthet a követelmények részletes nyomon követésében, valamint a folyamatos kommunikációs stratégiát is támogathatja. Jó példa erre egy kis cég, amely biztonságos hozzáférési pontokat ellenőriz és tart fenn magas épületeken karbantartási munkálatokat végzők számára. Közös adatbázisban rögzítik minden látogatásukat és az ügyfeleknek küldött promóciós levelezés részleteit. Ennek köszönhetően bármikor ellenőrizhetik a szolgáltatással kapcsolatos adatokat, VALAMINT az adott cégnek küldött értékesítési üzeneteket is. A szolgáltatást végző személyzet számára lehetővé teszik, hogy felhívja az értékesítő munkatársak figyelmét az újonnan felmerülő lehetőségekre.

Esettanulmány: Jager Ltd. A magyar cég stratégiai döntést hozott, hogy alapvető piacát, a kommunális szennyvízszállítást kibővíti mindennemű hulladék eltakarítási szolgáltatással – ipari hulladék, építkezési hulladék, bontás és eltávolítás, hó-eltakarítás és utca-takarítás. A cég felépített egy új depót, amely fejlett IKT berendezésekkel rendelkezik. GPS rendszert épített be a flottájába, hogy lehetővé tegye a belső folyamatok fejlesztését, és nyomon követhesse a hulladék szállítását az új környezetvédelmi rendeleteknek megfelelően.

4.3.3 Konzorcium kialakítása

Bizonyos iparágakban, különösen a tudás-intenzív ágazatokban kis vállalkozások számára működőképes megoldás. A cégek, egymást kiegészítő képességeik, vagy jó földrajzi helyzetük miatt nagyobb megbízásokra pályázhatnak, mint amilyeneket külön-külön teljesíteni tudnának. Ez lehetővé teszi egymásközi kapcsolataik kiaknázását, így az értékesítési idő és a (fizetett) helyszínre szállítási idő aránya az ő előnyükre mozdul el. Ugyanakkor a vásárlóerő jelentős növekedése is előny, ami olcsóbb vásárlást tesz lehetővé. Ezt a gondolatmenetet mutatja be az alábbi ábra.



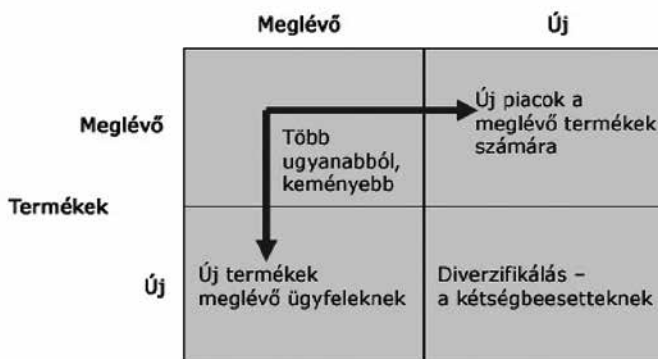
4.3.4 Maradvány-üzlet

Mindig vannak meglévő kapcsolatok vagy helyi vállalkozások, amelyek lemaradtak, vagy úgy döntöttek, hogy nem akarnak a globális gazdaságban szerepet vállalni. Kicsi a valószínűsége, hogy az ilyen típusú piacon nagy növekedés jelentkezne, de attól még megfelelő méretű szektor lehet. Ezért ne hagyja figyelmen kívül!

4.4 Új üzleti lehetőségek felkutatása

Hogyan találunk új üzleti lehetőségeket? Ha az Ansoff-mátrix logikáját követjük, 4 választási lehetőségünk van.

- Többet adhatunk el a meglévő termékeinkből meglévő ügyfeleinknek.
- Új termékeket adhatunk el meglévő ügyfeleinknek.
- Meglévő terméket adhatunk el új ügyfeleknek.
- Megpróbálhatunk eladni új termékeket, új ügyfeleknek – ez rendes körülmények között a kezdeti helyzetekben történik meg, vagy amikor a cégnek radikálisan meg kell változtatnia üzleti modelljét, mert az életciklus-görbe végéhez ért.



Gyakorlatilag az történik, hogy háromszor annyi vállalkozás próbál új piacokat találni a meglévő termékeinek, mint ahány új terméket próbál kínálni már meglévő ügyfeleinek. Ez meglepő adat, hiszen a kutatás eredményei szerint 7-10-szer többre kerül új ügyfelet találni, mint egy meglévőnek többet eladni. A cégek azért esnek ebbe a csapdába, mert elégedettek a tevékenységükkel. Valamint nem képesek felismerni, hogy amit ügyfeleiknek kínálnak, az legalább annyira szól a kínált szolgáltatás mikéntjéről, mint magáról a szolgáltatásról. Tevékenységük tartalmával azonosítják alapvető jártasságaikat, ahelyett, hogy a piacfejlesztés bizonyos szakaszaiban,

a FOLYAMAT-MENEDZSELÉS képességével társítanák azokat. A globális gazdaságban a piacok konszolidálódnak. Az áruk és szolgáltatások standardizálttá válásával a vásárlók, ügyfelek kizárólag az ár alapján döntenek. Így választania kell, hogy kifejleszt egy rendszert, amely lehetővé teszi, hogy a világpiacon versenyezzen az árral és teljesítménnyel, vagy egy hozzáadott értékű piaci rést talál. A termékskála további szolgáltatások hozzáadásával kibővíthető. Átvállalhatja az ügyfelek bizonyos adminisztratív feladatait, ezzel költségeket takarítva meg nekik, miközben a saját árait stabil szinten tartja. **A saját árainak csökkentése az egyetlen út az ügyfél működési költségeinek csökkentéséhez, amiben ő ténylegesen érdekelt. Az Ön feladata az, hogy megtalálja az ügyfél költségeinek csökkentési módját, miközben szinten tartja, vagy növeli saját árait.** Alternatív megoldás, ha egy speciális piaci rés szakértőjévé válik, amely a globális szereplők számára túl kicsi ahhoz, hogy azon a területen tömegáruként forgalmazzák termékeiket, szolgáltatásaikat. Ilyen pl. a versenylovak szállítása. Az intelligens cég tudja, hol van egy termék életciklus-görbéjén a legerősebb felfelé vivő hatás, és igyekszik abban a pozícióban maradni. Ezért a kínált szolgáltatásait hagyja fejlődni – áttérve olyan új ajánlatokra, amelynek humántőke és folyamat-jellemzői a piaci igényekkel harmóniában vannak. A tudás-gazdaságban ez egy bevett, általános séma. A számítógép-kereskedőnek folyamatosan új készségeket kell tanulniuk olyan területeken, ahol egy bizonyos tudás hiányából következően fenn tudja tartani a nyereségességet. A fenntarthatóság azt jelenti, hogy megtartjuk a cselekvés képességét, amely ahhoz szükséges, hogy új szolgáltatásokat kínálhassunk. Ha ezt elveszítjük, az üzlet átmegy a hullám hátán a hanyatlásba. A kis cégek bizonytalanok azt illetően, hogyan fejlesszék új kínálatukat szisztematikusan.

Az új termék kifejlesztése egy 4-szakaszos folyamat.

- Beszéljen az ügyfeleivel.
- Segítsen nekik kitalálni, hogy mit akarnak.
- Dolgozza ki, hogyan tegye ezt anélkül, hogy „ajtóstul rontana be”.
- Hajtsa végre.

A tényleges termék, amelyet az ügyfél megvesz, gyakran a vásárló és az eladó közös alkotása. Ahhoz, hogy olyan megoldás alakuljon ki, amelyben mindkét fél nyer, meg kell találnunk azt a módszert, amellyel ügyfeleink működési költségeit csökkenthetjük. Így elegendő értéket adunk át neki ahhoz, hogy saját árainkat is EMELHESSÜK.

Mindehhez annyit kell tennünk, hogy mindezt rendszerezettebben visszük véghez. Először válasszon ki egy megfelelő ügyfélkört. Mondjuk két nagyvállalattal, két kicsivel, két bizonytalan kimenetelűvel, és néhány olyannal, akiket még nem ismer igazán. Hívja fel őket és kérdezze meg, hogyan javíthatna a nekik nyújtott szolgáltatás minőségén. De még jobb, ha személyesen látogatja meg őket, mert így olyan ötleteket gyűjthet össze, amelyeket egy távoli, személytelen kapcsolat esetében nem kapna meg. A tapasztalat azt mutatja, hogy az ötletek az ilyen beszélgetések során születnek. Ha a beszélgetés az ügyfél székhelyén történik, annál jobb. Ha ezt saját maga végzi el a vállalkozás tulajdonosaként, ügyfelei számára Ön lesz a cég arca. Alakítson ki magának egy ellenőrző listát azokról a területekről, amelyeket saját maga akar irányítani – 6-8 elegendő.

Például

- Mennyire elégedettek/elégedetlenek a szolgáltatásunkkal?
- Milyen feladatokat kell ügyfeleinknek maguknak elvégezniük, ha szolgáltatásainkat igénybe veszik?
- Mit tehetnénk, hogy a közös munkát megkönnyítsük számukra?
- Mi az, ami igazán hátráltatja vállalkozását a fejlődésben?
- Mit próbált megtenni, hogy javítson ezen a helyzeten?

- Működőképesnek tartja ezt a megoldást?
- Megfelel Önnek ez a megoldás?

Most pedig következék a mutatóvány

Mindezek után látogassa meg ügyfeleit és beszélgessen el velük. Nézze meg, mi hozható ki a válaszokból! Vannak közös témák? Majd üljön le kollégáival, és gyűjtsön ötleteket az elképzelések körül, szűrje meg őket a következők szerint:

- Milyen könnyen tudják kivitelezni?
- Mennyire nagy a potenciális piac?
- Mennyire illeszkedik a meglévő piaci pozíciójához és márkájához?

Állítson össze egy rövid listát a lehetséges 5-6 szolgáltatás-fejlesztésről és hívja fel megrendelőinek egy részét. Ha 50 ügyfele van, hívja fel őket mind. Ha több ezer van, akkor hívjon fel egy reprezentatív mintát.

Válasza ki az ügyfelek tetszését leginkább elnyerő két ötletet. Fejlesszen ki egyet Ön is és vegyen meg egy további terméket a másikhoz, hogy beindítsa a folyamatot. Koncentráljon az ügyfelek igényeire, különösen arra, hogyan használják a termékét – meglepetések érhetik Önt. Ezután beszéljen arról, hogyan fejleszthetné a termék vagy a szolgáltatás új anyagait, új eljárásait, új jellemzőit, hogy valamilyen igazi előnyt nyújtson ügyfelei számára.

Ha a legtöbbet hozza ki a meglévő ügyfélkapcsolataiból, hogy tisztázni tudja, mit várnak el ügyfelei cégtől, megtakaríthat magának egy vagyont az olyan piacok felkutatása helyett, amelyek nem ismerik, vagy nem bíznak cégében.

4.5 Partnerségek kialakítása – kivel működünk együtt?

Az üzleti partnerségek a fő beszállítók és egy klasszikus ellátási lánc ügyfelei között jönnek létre. Gyakran egyenértékű cégek olyan csoportjai hozzák létre ezeket, akik versenyezhetnének, de inkább a specializálódást választják, hogy nagyobb munkákra pályázzanak, mint amilyeneket bármelyikük egyedül el tudna végezni (ld. 1.3.3 fent). Rendszerint ügyfél/szerződéses fél viszonyban vannak, de a konzorcium fő szerződéskötője időről időre változik. A hálózatban működő gazdálkodás alapfeltétele, hogy képes legyen a váltásra a vezetés és a részvétel között ezekben a többé-kevésbé informális kapcsolati rendszerekben.

A biztonságos mobil technológiák elterjedése, a virtuális magán-hálózatokat (**Virtual Private Networks -VPNs**), az extranetet és intranetet beleértve, lehetővé tette a kis cégeknek, hogy gördülékenyen működjenek. Ezt a folyamatot az információcsere egyfajta megosztott biztonsága táplálja, ami korábban csak a nagyvállalatok számára volt elérhető. A bizalom és együttműködés azonban létfontosságúak a hálózatok működtetésénél.

Hálózati jellemzők

- Minden egyes félnek egyenlő értéket kell nyernie a kapcsolatokból.
- A nyitottság kulcsfontosságú – a feleknek meg kell egyezni, milyen kölcsönhatásokat látnának szívesen.
- A cégeknek meg kell osztaniuk az információt, hogy versenyelőnyt szerezzenek és kiaknázzák a hálózati forrásokat.
- A felek a megállapodás szerinti korlátok között, cselekvéseket kezdeményezhetnek a másik cégnél. Ez az együttműködő hálózatok szorosabb integrációjának eredménye és megfelelő felépítés esetén erőssége.
- Inkább hálózatként vagy közösségként kell működnie, mint hierarchiaként.

A fenti elképzelések kiaknázása érdekében egy gyakorlati tervet kell kidolgoznia. Haladjon végig a következő lépéseken:

1. Katalogizálja meglévő kapcsolatait: Hozza létre azoknak a szereplőknek a „térképét”, akikkel a szervezete dolgozik, hogy értéket közvetítsen a végfelhasználók felé. A legjobb, ha egészsként tekintünk az értékhálózatra.

2. Elemezze a meglévő kapcsolatokat: Nézze meg, hogyan működnek az egymás közötti kapcsolatok most, és mennyire értékesek ezek az összes résztvevőnek. Rajzolja fel saját térképét „offline” – válassza ki a kritikusakat és elemezze őket az alábbi táblázatban.

3. Definiálja a jövőbeni kapcsolatokat: Beazonosíthatja jelenlegi és jövőendő kulcsfontosságú üzleti partnereit. Vizsgálja meg azokat a cégeket, amelyekkel együttműködik, és döntse el, közülük melyek (és mely újak) lesznek fontosak az új hálózat szempontjából. Ez után rangsorolja őket a fontosság szempontjából, hogy azokra koncentrálhasson, akiknek fejlesztésre van szükségük.

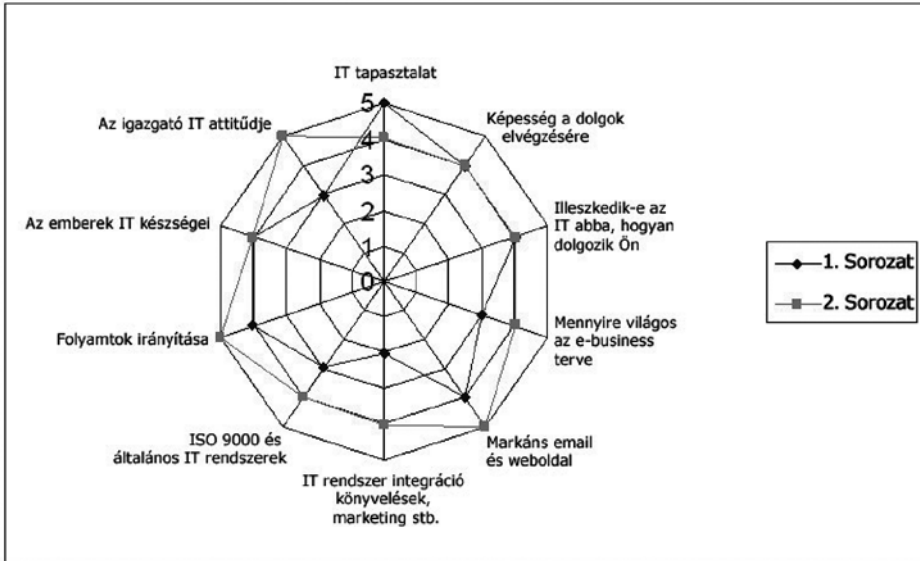
A kapcsolatok gyakran változnak, néha egyik vagy másik szereplő fontosabbá válik, míg a többivel fenntartott kapcsolatra később érdemes koncentrálni. Ennek tudatos kivitelezése jobb, mint a véletlenülre hagyatkozni.

Esettanulmány: Quicktrans Kft. Új pozíciót hoztak létre: nemzetközi szolgáltató-sok igazgatója. Az igazgató feladata az ügyfélbázis kiépítése és jelentős szerződések biztosítása. Az új kinevezett a Nemzetközi Szállítványozási Szövetséggel (International Freight Association -IFA) és több más szállítóval működött együtt, hogy négy nagy céget vonzzon a Quicktrans új nemzetközi szolgáltatásaihoz.

Ennek egy egyszerű módja van, ha minden egyes kapcsolatot a következő skálán pontozunk:

Írja be az első 5 ellátóját és pontozza le őket a jövőbeni fontosság szempontjából				
-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3
Írja be az első 10 ügyfelét és pontozza le őket a jövőbeni fontosság szempontjából				
-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3
-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3	-3 -2 -1 -0 1 2 3

Ugyanezt a táblázatot kitöltheti az online kapcsolatairól, vagy a való világból toborzott partnereiről is. Ezzel előmozdíthatja webes jelenlétének fejlesztését. Azonban nehéz lesz szoros kapcsolatokat kiépítenie, ha eltérő módon dolgozik a kulcsfontosságú ügyfeleivel és ellátóival. Az alábbi különbségelemző eszköz segít megállapítani, hogy az Ön kapcsolati hálója mennyire szoros vagy különálló.



4.6 Mekkora változást fogunk felvállalni?

Fontos, hogy tisztában legyen azzal, mekkora változást visel el a cége gond nélkül. Az E-business lehetővé teszi, hogy megossza az információt az útvonalak helyéről és az üres/visszatérési kapacitásokról, amelyek átalakulhatnak olyan módon, ahogyan vállalkozása működik. A teljesítménye lépésről lépésre változni fog – de ehhez beruházásra van szükség.

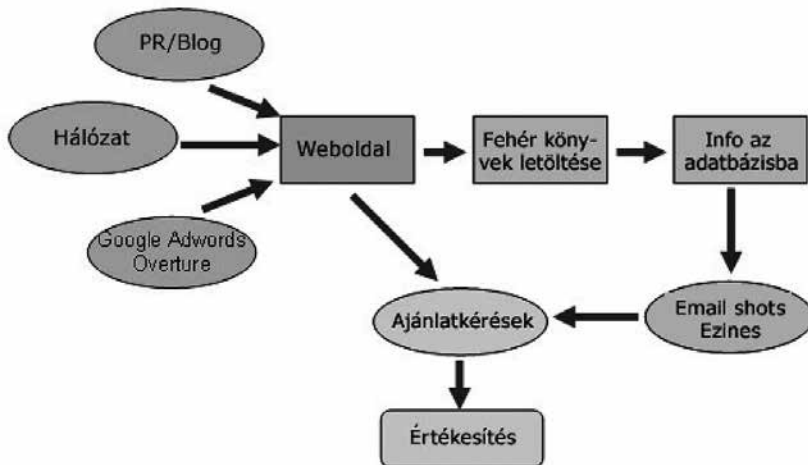
Az üzlet újradefiniálása magába foglalhatja egy e-business modell befogadását, a rakományszállítás megszervezését és a meglévő szállítók alvállalkozásba tömörítését, miközben a szállítási kapacitás közvetlen ellátási részével felhagy. Az alábbi táblázat segítségével elemezheti lehetőségeit.

4.7 Az Ön története

	Hatékony helyszínre- szállítás	Innováció	Ügyfélszolgálat
Bővítse a létező modellt	Alkalmazzon földrajzi modellezést az útvonaltervezés fejlesztésére és ezzel az átadási idők javítására.	Találjon speciális szűk piaci terméket (niche), ahol hozzáadott értéket produkálhat – pl. veszélyes hulladék	Fejlessze az adatbázis alkalmazását, hogy minél gyakrabban kapcsolatba lépjen a létező ügyfelekkel.
Haladjon a teljesítménybeli lépésváltás felé	„Átdokkolás” a logisztikai láncban vagy a kiskereskedelmi szervezetben mint pl. a John Lewis Partnership	Készbeton / Hiab téglaszállítási célokra	Publikálja a nyomkövetési („track and trace”) információt az ügyfél Extraneten, hogy az ügyfelek megtalálják, hogy vannak az áruk, anélkül, hogy Önnel kapcsolatba lépnének
Definiálja át üzletét	Roll on / Roll off kompok.	Konténerizálás	Travelocity és más online légi szállítási megrendelések – Trainline is Kevesebb mint konténernyi rakomány tengerentúli szállítások + alsóbb szállítási szintek depóba

Ha eldöntötte, mit akar tenni, és kivel fog dolgozni, ki kell dolgoznia egy történetet. Foglalja össze cégének különlegességeit. Mondja el a történetet a megfelelő helyeken, miközben költségcsökkentésre használja az internet adta lehetőségeket. Különböző módszereket kombinálva, sikeresen hirdetheti magát. A szükséges lépések a következő listán szerepelnek:

- PR és publikálás az Interneten, ahol látható lesz (pl. bloggolás – gyk. webnapló írása). A legjobb, ha cikkeket teszünk közzé azokon a helyeken, ahol a főbb keresőmotorok felveszik és indexelik bejegyzéseinket. Az Ecademy címoldala egy jó példa erre.
- „Pay per click” (kattintásért fizet), hogy látogatókat vonzzon az oldalra.
- Ingyen letölthető, hasznos információ álljon a potenciális ügyfelek rendelkezésére (csomagolási útmutató, vagy a határátkelési eljárásokról szóló tájékoztató).
- Személyes hálózatépítés– úgy érhető el legkönnyebben, ha zárt tagságú szervezeteket alakítunk ki, vagy keresünk fel.



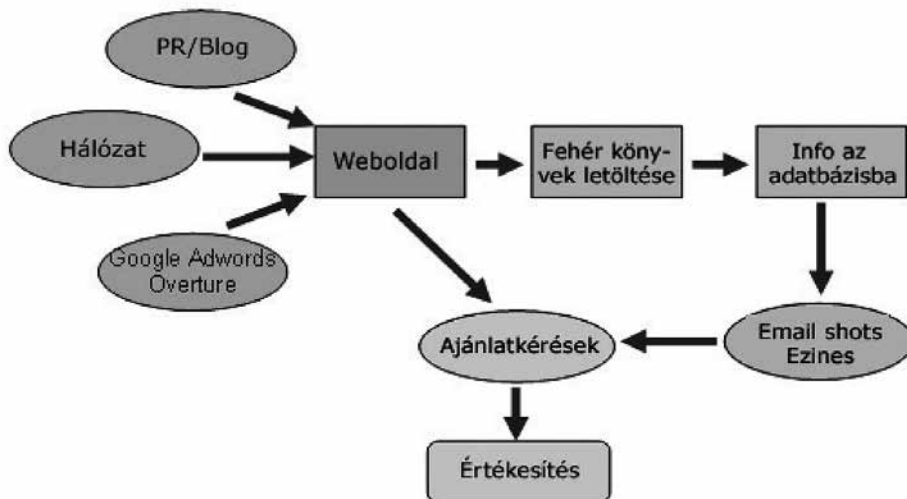
A weboldal használható az email címek begyűjtésére. Ez lehetővé teszi, hogy nyomonkövesse az üzeneteket, és információt küldjön emailen és e-zine (e-magazin) küldemények formájában. Ez egy bevált és bizonyított módszer a kis vállalkozások marketing tevékenységében. Ezt mutatja be a fenti ábra.

A legtöbb kis vállalkozás tulajdonosa kombinálja a működési menedzsmentet az értékesítéssel. Ez azt jelenti, hogy meglehetősen korlátozott az új ügyfelek keresésére szánható idejük, szemben egy teljes munkaidőben alkalmazott értékesítő idejéhez képest. A rendszerezett ajánlatkérést generáló folyamat, amelyet később leírunk, alacsony áron lehetséges ügyfelek sorát fogja vállalatához csábítani, ami javítja értékesítési teljesítményét. Az Ügyfélkapcsolati Menedzsment fejezet (7. fejezet) szemlélteti az ügyfelekkel folyó párbeszéd szisztematikus megközelítését, amely lehetővé teszi, hogy nyomon kövessük, mikor, mit, kinek küldtünk el. A cél az, hogy az ügyfeleket saját marketing tevékenységébe csábítsa, a „behatoló/zaklató marketing” helyett. Törekedjen arra, hogy az ügyfelek engedélyt adjanak Önnek, marketing anyagok küldésére, miközben eleget tesz a távértékesítési, adatvédelmi és egyéb szabályoknak.

4.8 Fontos kérdések

Új piacfejlesztés – Partnerségek	
Mi a rés piacnak szánt terméke?	
Hogyan fejleszti a cégét?	
	Új termékek meglévő ügyfeleknek
	Már létező termékek új ügyfeleknek
	Új áru új ügyfeleknek
Ki az 5 kulcsfontosságú partnere?	
Ki az 5 kulcsfontosságú ellátója?	
Ki az 5 kulcsfontosságú ügyfele?	
Milyen szorosan kapcsolódnak üzleti folyamataik és IT rendszereik az Ön rendszeréhez – (használja a pókháló diagramot)?	
Bizalom kiépítése – Hogyan alkalmazza ezeket az értékeket és mit keres másokban?	
Cégének ismertsége	
Szállítás időben – megbízhatóság	
Könnyen együtt lehet velük működni?	
Kapcsolatok átadása és átvétele – hogyan építi be a működésébe?	

Jelölje be az alábbi ábrán, mely eszközöket fogja használni szabadon tegyen hozzá más módszereket is, mint pl. direkt posta vagy kiállítások.



Azonosítson be 3 projektet, amelyet kivitelezne és pontozza őket az alábbi kritériumok szerint. Ezután hajtsa végre az elsőt vagy a másodikat a következő 6 hónapban.

Kritérium	Projekt/Technológia 1	Projekt/Technológia 2	Projekt/Technológia 3
Stratégiai illeszkedés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kapacitásbeli illeszkedés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Megengedhető ár	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Megtérülés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Alacsony kockázat	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Profit épít	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Könnyű ellenőrizni	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Összesen:			

5. Szervezeti fejlődés



Ez a modul bemutatja, miben szükséges változtatni vállalkozásán belül, hogy teljesen ki tudja használni az IKT lehetőségeit, és a 21. század gazdaságának nagyobb kihívásai mellett is versenyképes maradjon. Feltárjuk, hogy miképpen tud az Ön vállalata integrált módon fejlődni, hogyan tudja legyőzni a fejlődés útjában álló akadályokat, hogyan tud megfelelő vállalati kultúrát kialakítani, hogyan tudja mérni és példákkal illusztrálni a vállalat immateriális értékeinek növekedését, és hogyan tudja a 3. fejezetben bemutatott IKT rendszert hatékonyan megvalósítani.

5.1 Bevezetés – Hogyan növekednek a vállalatok

A kisvállalkozások az öket alapító emberek értékrendjéért és szándékait tükrözik. Többnyire a következő két okból hozzák létre őket – vagy azért, hogy a tulajdonos maga rendelkezék a munkakörülményei fölött, vagy egy dinamikusan növekvő, eladható üzlet felépítése miatt. Sokkal több az első típusba tartozó. Gray tanulmányai alapján az Egyesült Királyságban a vállalkozásoknak csak 20 %-át alapítják jelentős profit termelés szándékával. Valójában, ha szemügyre vesszük az üzleti demográfia adatait, egy Nagy-Britanniához hasonló fejlett gazdaságú országban, a következőket tapasztaljuk.

	A teljes gazdaság	Szállítás, Raktározás & Kommunikáció	A teljes gazdaság %-a	Az összes szállítás %-a
Az összes vállalkozás	4,097,095	260,270		
Alkalmazott nélküli	2,870,180	214,795	70.05	82.53
Alkalmazottak összesen	1,226,915	45,470	29.95	17.47
1-4	802,860	27,165	19.60	10.44
5-9	215,260	8,925	5.25	3.43
10-19	112,780	4,855	2.75	1.87
20-49	59,015	2,690	1.44	1.03
50-99	17,740	820	0.43	0.32
100-199	9,155	455	0.22	0.17
200-249	1,855	95	0.05	0.04
250-499	3,770	205	0.09	0.08
500 vagy több	4,485	260	0.11	0.10

A vállalkozások túlnyomó többség nem nő nagyobbra 4 alkalmazottnál. A fennmaradó 10 %-ot, amelyik túlnövi ezt a szintet, számos nyomós ok kényszerítette erre.

Stratégiai Irány

Már az elején el kell döntenie, hogy növekedni akar, vagy csupán életmód-vállalkozást szeretne. Ahhoz, hogy használható kilépési stratégiát hozzon létre, cégének ki kell fejlesztenie egy könnyen számszerűsíthető, stabil, fenntartható, megújítható jövedelemfolyamot. Ez az, amit a vásárlók megvesznek. Elérése, példákkal való bemutatása kiemelt okot szolgáltat arra, hogy az üzletmenetbe valamilyen IKT rendszert telepítsünk, melyek hatékony ellenőrzést tesznek lehetővé a kisvállalkozás tudásmenedzsmentjének két legfontosabb célpontja: a rendszerek és az ügyfélkapcsolatok, fölött.

Szervezeti Struktúra

A vállalkozás növekedési dinamikája az emberek számától és az üzletbe bevont személyiségek egyensúlyától függ. Az egy vezető által hatékonyan irányítható emberek száma korlátozott. Az életmód-vállalkozások létszáma általában 10 fő körül tetőzik – ez az a szám, amit egy vagy két ember még hatékonyan képes irányítani. Amint meghaladja ezt a méretet, a vállalkozás bonyolultsága jelentősen megnövekszik. A személyzet minden egyes új tagja új bonyolultsági szintet visz a rendszerbe, melyet be kell fogadni és kezelni kell.

A növekedés dinamikája

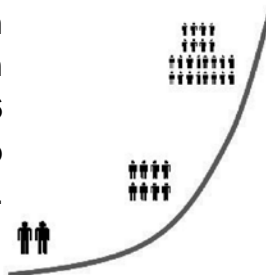
A tapasztalat azt mutatja, hogy a 10 főnél kisebb vállalkozásokban, ahol a kitűzött cél és elképzelés világos, az emberek többnyire jól haladnak a munkájukkal. E létszám fölött már vitatkozó kis csoportokat láthatunk. Ez általában bosszantja a tulajdonos-igazgatót, aki azt gondolja: 'miért nem dolgoznak'. Pedig ők dolgoznak – küzdenek a kapcsolatok megnövekedett bonyolultságával. Minden egyes új alkalmazott ehhez még csak hozzátesz, így a tulajdonos-igazgató elég hamar eléri, hogy idejét az ezzel kapcsolatos problémákra használja fel – általában a stratégiai tervezésre szánt idő rovására.

Így hát a 10 fölötti létszámra növekedés nehéz ügy. A Barclays Bank által készített tanulmány megállapította, hogy a 10-19 főt alkalmazó vállalkozásoknak különösen nehezükre esik időreést találni a stratégiai tervezésre. Egyesült Királyságban a bizonyítékok szerint évente csak 1600 vállalkozás nő 10 alatti létszámról 10 fölöttire. Ez az 5-9 fő közötti vállalkozásoknak mindössze 0.5%-át képviseli.

Valójában úgy tűnik, az üzlet bizonyos méreteket előnyben részesít: az 1-2, 5-9, vagy 20-50 főből álló vállalkozások stabilak. A szervezeti növekedés ezeken a tartományokon belül lehetséges. Átlépni egyik sávból a másikba jelentős változtatásokat igényel. A létszám 10 fölé

növeléséhez többnyire vezetői csapatra van szükség. Egy ötfős vezetői csapat segítségével a vállalkozás létszámát 20-ról 50 főre emelhetjük, innentől újabb ugrásra van szükség, vagy a vállalkozást felvásárolhatja egy erősebb szereplő.

Nemrég jelent meg a Cambridge-i Egyetem Üzleti Kutatási Központja közel 800 vállalkozáson végzett 5 évnyi tanulmánya, mely mindössze 86 “szupernövekvő” és 506 stabil teljesítményt nyújtó céget talált. A többiek a hanyatlás jeleit mutatták.



Miért sikeresek a cégek?

A szupernövekvők közel 20%-át valójában felvásárolták. Ezek általában nagyobbak voltak, magasabb volt a termelékenységük a többiekénél, illetve nagyvállalatisabb, formális döntéshozás alapú viselkedésmódot követtek, ráadásul innovációs és képzési szintjük a többiekéhez képest magasabb volt. A külső üzleti tanácsadás vagy az ügyvezető képzettségi szintje a többiekétől nem sokban különbözött.

Az elmaradó cégek javarészt kisebbek, újabbak, informálisabb működésűek voltak, tapasztalatlanabb ügyvezetővel. Ők könnyebben lesznek pénzügyi problémák vagy a verseny áldozatai. Az alacsony növekedési célok szintén járulékos tényezők voltak. A 800 cég átlagosan 17 éve működött, 12 embert alkalmazott, 5 év alatt 18 %-kal növekedett, és bevételeinek 8%-a új termékekből és szolgáltatásokból származott.

A növekvő vállalatok:

- Alkalmazottainak statisztikai átlaga 13.5-ről 21.5-re nőtt 5 év alatt
- Előnyben részesítették a munkahelyi rotációt és sokoldalúságot
- Az innovációra összpontosítottak – az üzlet 13.2%-a új termékekből és szolgáltatásokból származott

Az árbevételük növekedése 100% körüli volt (két idő intervallum után)

A növekvő vállalatok nem sokat exportáltak, nem használtak állam által finanszírozott innovációs és vállalattámogatási programokat. Kisebb mértékben használták ki a felsőoktatási intézményeket, mint a kevésbé sikeres vállalkozások, de használták az állami támogatásokat és a hitelgarancia programokat. Tudják, hogy mit akarnak csinálni, de ehhez forrásfinanszírozásra van szükségük.

A megállapítások alátámasztják a Deloitte and Touche egy korábbi tanulmányát, mely szerint Egyesült Királyság sikeres, növekvő vállalatai igyekeztek elkerülni az “akadályokat” – exportokat, nyilvános részvénykibocsátásokat és a vállalattámogatási programokat.

A növekedni akaró vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy ha eljön az ideje, a menedzsmentjüket bővítsék, és a stratégiájukba rugalmasságot, tudásmenedzsmentet építsenek. Így jól fogják tudni azonosítani és megoldani az üzleti növekedés főbb kríziseit:

- Amikor az alapító egymaga már nem képes elég értékesítésre
- Amikor több embert kellene felvenni
- Üzleti hely változásakor – (rugalmas vagy távmunka ezt elhalaszthatja)
- Amikor a termékskála újragondolására van szükség
- Amikor az üzleti folyamatokat és rendszereket frissíteni kell
- Amikor nagyobb partnerekkel kell létesíteni kereskedelmi kapcsolatot.

Általában a vállalatok 3-4 évente futnak ilyen krízishelyzetekbe. Néhány ezek közül a rendszerrel függ össze, míg mások emberi problémák – ám a tulajdonos menedzsernek mindkettőt hatékonyan kell tudnia kezelni.

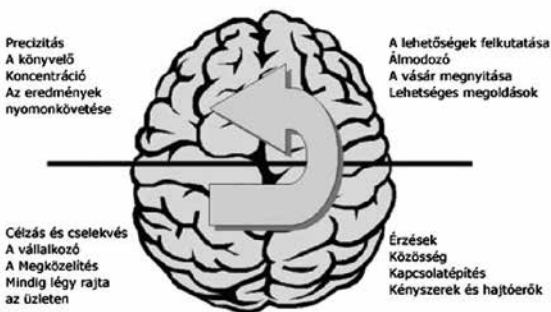
A vállalatnövekedés kulturális kérdései

Az elmúlt 20 – 30 évben elvégzett pszichológiai munkák tömegéből tudjuk, hogy a teljes csapatot

a különböző személyiségtípusok együttes hatása alakítja ki. Némelyek csapatjátékosok, mások vállalkozók vagy álmodozók, esetleg analitikus típusúak. A piacfejlesztésről szóló fejezetben már áttekintettük, hogy ezek a gondolkodásmódok milyen szerepet játszanak a vállalat fejlesztésében az üzleti ciklusokon belül. Az emberek javának természetesen az összes területen vannak képességei – az osztályozás alapja ezek közül a domináns gondolkodásmód. Sok kisvállalkozó az álmodozó negyedben helyezkedik el, de elég közel van a centrumhoz, hogy az összes területet lefedje.

Mint már korábban megtárgyaltuk, az üzlet elindításához egy Álmodozó kell, de felfuttatásához egy vállalkozó beállítottságú vezetőre van szükség. Az üzletmenet stabilizálódása után a nyereségmaximalizáláshoz szükséges finomhangolást az analitikus beállítottságúak végezhetik el a legjobban.

Napjaink gyorsan változó piaci körülményei között ezeket azonban nem lehet élesen különválasztani. Szükség lehet az üzleti modellek és a termékválasztékok 3-4 évenkénti cseréjére. Ez azt jelenti, hogy az Álmodozónak újra szolgálatba kell lépnie, hogy kellő időben elkapja a következő hullámot, miközben a “könyvelő” a vállalkozás hatékonyabbá tételén dolgozik. A “vállalkozó” típus nem érti, mire ez a nagy hűhó, miért ne lehetne egyszerűen csak haladni előre. Ezért néhány csapatjátékosra is szüksége van, akik biztosítják a többiek további együttműködését.



5.2 Piaci változás; Szervezeti változás

A haladás és állandó megújulás folyamata alapvető üzleti készség. A Cambridge tanulmány szerint a szupernövekvő vállalatok 50%-kal hatékonyabbak voltak az új termékekből és szolgáltatásokból való nyereségszerzésben.

Napjaink gazdaságában a legéletképesebb innovációk, akár termékre, akár rendszerre vonatkoznak, IKT-t tartalmaznak – ennél fogva az erős analitikus képességekre is nagyobb mértékben építenek –, hogy biztosítsák az álmódosók ötleteinek kivitelezhetőségét, és a rendszerek készségét a nagyobb szervezetekkel való együttműködésre.

Vegyünk egy jellemző példát. Egy kiemelt probléma, amikor a vállalkozás növekedése elérkezik arra a pontra, hogy az alapító egymaga már nem képes eleget eladni ahhoz, hogy fenn tudja tartani az üzletet. Ezen a ponton a tulajdonos általában egy értékesítő felvételével próbálkozik – de mivel az értékesítők irányításában nincs gyakorlata, és nincs olyan értékelési rendszere, ami alapján elszámoltathatná, gyakran csalódás az eredmény.

Mi történne, ha értékesítő helyett a vállalkozó egy analitikus típusú irodavezetőt vagy adminisztrátort venne fel? Együttes munkával kialakíthatnának egy, a CRM-ről szóló fejezetben (7. fejezet) leírt értékesítésirányító- és követő rendszert. Az adminisztrátor tehát biztosítja, hogy tulajdonos helyt fog állni értékesítőként. A növekvő értékesítési hatékonyság hamar behozza az adminisztrátor költségeit, aki kevesebbe kerül, mint egy értékesítő szakember. Hat hónap múlva már egy bevált értékesítés-irányító rendszer fog üzemelni, mellyel az Értékesítőt követni lehet. Egyszóval, ha bővülni akar, vállalatát kiegyensúlyozott módon kell építenie, és biztosítania kell, hogy a létfontosságú rendszerek a bővítés előtt helyükön legyenek.

Zárszó a kultúráról. Fontos, hogy a vállalat a tulajdonos-igazgató elképzelését el tudja adni az ügyfelek és az alkalmazottak számára is.

Ha ez kifelé történik, marketingnek, ha befelé, vezetésnek nevezzük.

Nem engedheti meg csapatában a negatív felhangokat. Azonosítania kell, kik azok, akiket már megszerzett, kik azok, akik ellenállnak – és rá kell szánnia némi időt az ingadozók meggyőzésére.

Ez a diagram megmutatja az egyes alkalmazottak elkötelezettségét. A legfontosabb befolyásolókat vigye előre, és tartsa távol az embereket a cinikus zónától. Két jól pozicionált cinikus bármilyen projektet képes tönkretenni.

Név	Cinikus	Szkeptikus	Elfogadó	Támogató	Elkötelezett
Tibor		→			
Zoltán				→	
Melinda			→		
Árpád				→	
Zsófi			→		

Dolgoznia kell azon, hogy a projekt mindenre kiterjedő hasznára példákat tudjon felhozni a vállalkozás egészének sikerére, és a résztvevő egyének számára egyaránt. Egy erős, megalapozott, gyakorlatias elképzelés a legtöbb emberből pozitív reakciót vált ki.

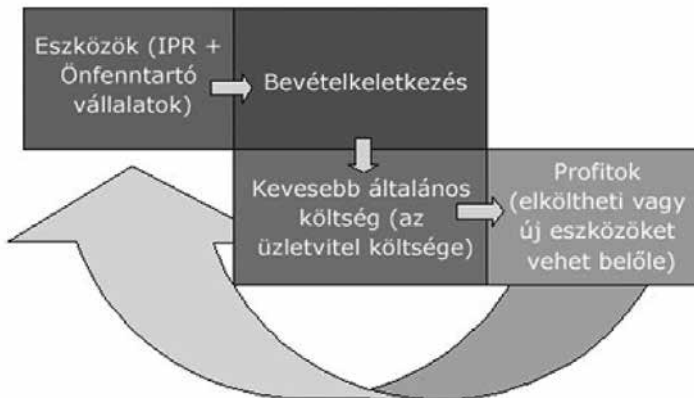
5.3 Tudásmenedzsment

Az általunk leírt sikeres vállalkozások felépítettek egy IKT-t alkalmazó formális szisztematikus struktúrát, hogy meghatározott összetételű bevételi forrásokat elérjenek, melyek megérik a kiaknázást. Ezt a vállalat immateriális értékének maximalizálásával érték el. A vállalatot meg-

vásárolni vagy abba befektetni kívánókat az érdekli, hogy léteznek-e rendszeres profitgenerálási eszközök, melyek alapja

- Valós ügyféligény
- Tisztességtelen előny
- Olyan csapat, amely távoli irányítás mellett is képes eredményeket szolgáltatni.

Kiszámolták, hogy napjainkban a vállalkozások értékének csak a 15%-a jelenik meg a mérlegben – a maradék immateriális érték, amit Egyesült Királyságban 'goodwill'-nak neveznek. A nyilvánosan jegyzett vállalatok immateriális értéke a könyv szerinti érték és a részvényérték különbsége. Magánvállalkozásoknál ezt bonyolultabb kiszámítani, de biztosak lehetünk abban, hogy az immateriális érték 4 fő területen helyezkedik el.



- Az emberek fejében lévő tudás – készségek és passzív tudás
- Formális szellemi tulajdonjogok – szerzői jogok, szabadalmak, védjegyek, márkajogok stb. Ezek tekinthetők az innováció fő céljának, az új termékek és szolgáltatások fejlesztése mellett..
- Ügyfélinformációk és -kapcsolatok
- Üzleti folyamatok.

Ehhez társul még egyfajta rendszerismeret, mely a más szervezetekkel való érintkezésekből fakad. Ha mindezeket rögzítik és formálissá teszik, pénzügyi igazolás készíthető a vállalatban létrehozott értékről.

Az immateriális javak növekedésének mérésében alighanem a Skandia tekinthető iskolapélda értékűnek, mert mérlegén néhányszor már közzétett ilyen méréseket. Ők a Balanced Scorecard elvét követik, amely meghatároz egy

- innovációs fókusz
- emberi fókusz
- ügyfélfókusz
- rendszer-/ folyamat-fókusz
- Melyek elvezetnek a pénzügyi fókuszhoz.

Az **Innováció** alapvető. Egy vállalkozásban rendkívül fontos a szellemi tulajdonjogok (IPR) létrehozásának katalogizálása, beleértve a kutatás-fejlesztés terméseit is. Ennek könyvelése történhet például úgy, hogy a K+F-re fordított bért tőkésítik, és azt 2 éven át amortizálják. Az IPR a szerzői jogok, szabadalmak és védjegyek értékét tartalmazza.

Egy másik hasznos mérés megmutatja, hogy egyes vállalatoknál mennyi üzlet származik új árukból és szolgáltatásokból. Egyesült Királyságban a Kisvállalkozói Szolgálat megrendelt a Cranfield Management Institute-től egy értékelő tanulmányt, amiből kiderült, hogy Egyesült Királyságban az összes szolgáltató vállalat átlaga 8%, a szállítási szektoré 4%. A felső kvartilisban ez a szám 22%, illetve 10%. Ezen keresztül gyorsan megállapíthatja, hogyan teljesít cége az ágazat többi cégével való összehasonlításban.

Emberek vannak a mérés következő területén. Ellenőriznie kell hozzáértésüket, és azt, hogy a munkakörnyezetükben mennyire érzik jól magukat.

Szerencsére a kutatások azt mutatják, hogy kisvállalkozásoknál a személyzet elégedettsége erős korrelációt mutat az igazolatlan hiányzásokkal és a balesetekkel. Ezeket általában jogi elvárások miatt mérik is, így a nyomon követésük egyszerű.

A Skandia kifejlesztett egy humán tőke indexet, ami egy kritérium-tartománnyal mérte az emberekre alapozott immateriális értékeket a csoport két vállalatánál. Az eredmények az éves jelentésben és beszámolóban találhatóak.

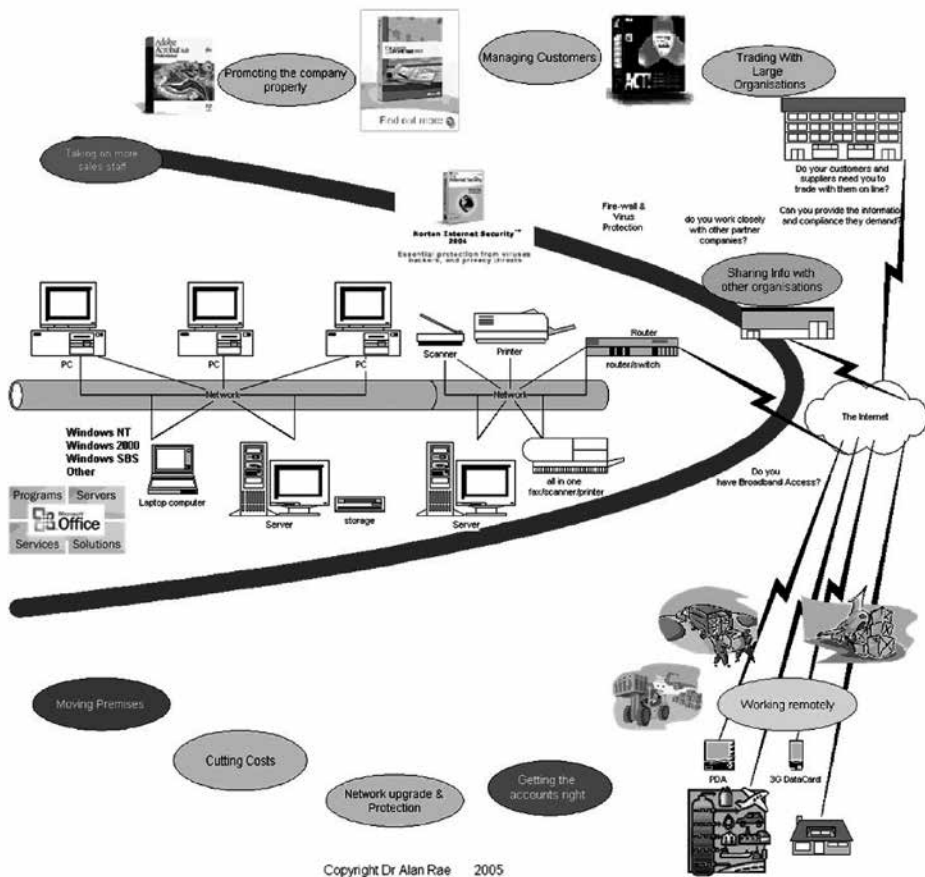
A képzésre költött pénz összege vagy a diplomások száma jó közelítés a vállalkozás emberi képességeinek növekedéséhez. Egyesült Királyságban a vállalatnál lévő diplomások száma erős korrelációt mutat az üzleti internet-összeköttetések mértékével. A táblázat a szolgáltatási és szállítási szektorra vonatkozó EK adatokat is tartalmazza.

A Folyamatmérések általában a hatékonysággal és az IKT-val kapcsolatosak. Egy kiemelkedő vállalkozás gondoskodni fog arról, hogy a rendszerek lépést tartsanak a cég marketingtevékenységeivel.

A méréseknek a kérdéses cég működési realitásaira kell vonatkozniuk. A Skandia által használt mérések szerződéseket / alkalmazotti és adminisztratív költségeket / kereskedelmi forgalmat és IKT költségeket / adminisztratív költségeket is tartalmaznak. Paul Strassman professzor feltárta, hogy az EK cégek döntő többsége (84-ből 70) az árbevételük 2 – 4%-át költi évente IKT-ra. Ez egy £1M forgalmú üzlet esetén £20e – £40e nagyságrendet jelent. Az USA adatai azt mutatják, hogy az üzleti szolgáltató ágazat vállalatai átlagosan az árbevételük 4%-át költik, ami átlag \$11,233-t jelent alkalmazottanként, míg a szállítási ágazat 2%-ot - \$2578-t (A tanulmány 1999-ben készült).

A mai világban ez a beruházás alapul szolgál a belső folyamatokhoz, az értékesítési megrendelések kezeléséhez, az ügyfelekkel való kommunikációhoz, a külső kommunikációhoz, illetve az együttműködő partnerekkel, ügyfelekkel és szállítókkal való adatmegosztáshoz.

A következő diagram ezt a helyzetet szemlélteti.



A vállalatok nem vásárolnak “csak úgy” IKT berendezéseket: meghatározott, az üzleti kényszer diktálta okuk van rá. Ezek lehetnek növekedési, konszolidációs vagy kommunikációs problémák. Az elterjedtebbeket a hálózati diagram körben mutatja be.

A harmadik fejezetben az Ön IKT rendszerét hálózatként mutattuk be – mert Ön a külső világhoz van kapcsolva. Kommunikálnia kell az ügyfelekkel, az alvállalkozókkal, a szállítmányokkal és a járművekkel, miközben úton vannak. Ha felismeri a fő üzleti kényszereket, és hogy pontosan milyen célra van szüksége IKT kapcsolatokra, könnyebben

dönthet arról, hogyan használja az IKT-t az üzlet fejlesztésére. Legtöbbször számunkra fontos, hogy olyan üzleti hatékonysági mutatókat használjunk a méréshez, amiket könnyen nyomon követhetünk. Mi azt javasoljuk, hogy az alkalmazottankénti bruttó eredményt és tartozási napok számát mérje. Ezek a könyvelési rendszerből közvetlenül kinyerhetők, és kiváló eszközként szolgálnak a működési teljesítmény nyomon követéséhez és a cash flow javításához

Az a terület, ahol a tudásmenedzsment a kisvállalkozások számára a legjobban kihasználható, az **Ügyfél fókusz**. Kell, hogy legyen valamilyen intézkedése az ügyfélelégedettség mérésére – ez az ügyfelenkénti panaszok számával könnyen nyomon követhető. Mint már korábban láthattuk, amit a jövőbeni vásárló megvesz, az biztos jövedelemfolyam. Szüksége van egy olyan szisztematikus eljárásra, mellyel ezt az információt rögzítheti és elemezheti. Egy hatékony CRM rendszer lehetővé teszi, hogy ezt jelentős költség- és időráfordítás nélkül is elvégezhesse (7. fejezet). Javasoljuk, hogy kövesse nyomon az új ügyfelektől származó üzlet részarányát. A Harvard Business Review becslése szerint a természetes veszteség következtében egy átlagos vállalat 5 év alatt elveszíti az ügyfelei felét. Egy átlagos vállalat csak ennek pótlására képes. Nagyon fontos hát, hogy mérjük, mennyire jól működik a cég.

Ha igazán jól akar teljesíteni, tudnia kell, mekkora mennyiségű érdeklődést kell generálnia és az üzlete milyen részaránya származik új szektorokból, új termékekből és új ügyfelektől. Kritikus kérdés, hogy könnyen megtudhassuk, melyek a legeredményesebb üzleti területeink, melyek a legjobb típusú ügyfeleink.

A CRM rendszer mellett az ezzel a feladattal való megbirkózás azt is jelenti, hogy a pénzügyi rendszerben az ügyfelek adataiból diagramot készítünk, hogy könnyen kiemelhessük a vállalat jelentősebb területeit. Tragédia, hogy Egyesült Királyságban a könyvelési rendszerek döntő többsége a szoftver által kiadott alapértelmezett ügyféldiagramokkal

van beállítva. A Skandia vállalatok leggyakrabban használt mutatója az adott időszakban elért szerződések száma.

A **Pénzügyi Fókusz** megmutatja, hogy mennyire működik jól a vállalat, az eredményességre és a likviditásra koncentrálva. Sok viszonyszám az eredményt, a veszteséget és a mérleg szerinti eredményt elemzi. A Skandia vállalatok az üzleti eredményességet és a befektetett tőke megtérülését használják. A teljesítmény-értékelési táblázatunkban 3 mutatót javasoltunk, ezek az Adózás előtti eredmény / árbevétel, a Befektetett tőke megtérülése és a Likviditási gyorsráta.

Az utolsó egymérleg-mutató, amelyik egy vállalat fizetőképességének mértékét méri. Ez a napi mutató (forgóeszközök osztva a rövid lejáratú kötelezettséggel) egy kritikusabb változata. A Likviditási gyorsráta (forgóeszközök - készletek osztva a rövid lejáratú kötelezettséggel) azt méri, hogy vész helyzetben mennyire lenne likvid a vállalat. Cranfield még a bankban lévő készpénzt is nyomon követi, a cég forgalmának százalékaként. Ennek a mutatónak az átlagértéke Egyesült Királyságban a szolgáltató vállalatok esetén 3%, a szállítási szektorban 2%. A felső kvartilisba tartozó vállalatoknál ez az érték 14% és 6%. A vállalat értéknövekedését a tudás és az immateriális értékek fejlődése által követheti, az alábbi táblázat mérőszámainak használatával

5.4 Készségek és tanulás - megvalósítás

Ahhoz, hogy elérjük a kívánt eredményt, fontos a megfelelő emberek kiválasztása. Az Ön versenyképes szervezetet építő céljával nekik rokonszenvezniük kell. Úgy kell majd kiválasztani és képezni őket, hogy az analitikus, emberekkel, illetve vállalkozással kapcsolatos tudásuk egyensúlyban legyen, és így az Ön elképzelése valósággá válhasson:

- Vannak-e az Ön csapatának IKT jártasságai, hogy végrehajtsák az Ön által elvárt változtatásokat?

- Új csapatot kell felvennie vagy átképeznie a meglévőt?
- Milyen képzési forma lesz a leghatékonyabb – egy adott alkalmazásra vonatkozó vagy IKT alapképzés?
- Hogyan fog az oktatás lezajlani – munka közben, informális csapatépítésen – vagy egy akkreditált professzionális trénerrel – és milyen költségek merülnek fel?

Értékelje a saját teljesítményét – A Cranfield teljesítményértékelési tanulmányból származó összehasonlítási adatok – Nagy-Britanniai Kisvállalkozási Szolgálat							
Mutató	Minden szolgáltatás			Szállítási szektor			Ön
	Felső kvartilis	Medián	Alsó kvartilis	Felső kvartilis	Medián	Alsó kvartilis	
Innováció							
% új üzlet új termékek	22	8	3	10	4	3	
R&D / Árbevétel	4%	1%	0.25%	1%	0.3%	0.1%	
Személyzet							
Igazolatlan hiányzás	1	2	4	2	4.5	9	
Képzés / alkalmazott	450 font	200 font	100 font	200 font	100 font	30 font	
Ügyfelek							
Reklamáció / Ügyfél	0.02%	0.05%	0.2%	0.1%	0.5%	2.5%	
% új ügyfél	42%	20%	10%	17%	9%	6%	
Rendszer							
Hozzáadott érték / alkalmazott	45 ezer font	32 ezer font	22 ezer font	50 ezer font	35 ezer font	22 ezer font	
tartozás napok	30	60	80	30	50	60	
Pénzügyi							
Adózás előtti eredmény/ árbevétel	14%	5%	1%	5%	4%	2%	
ROCE (Működő tőkére vetített megtérülés)	40%	18%	5%	30%	18%	2%	
Likviditási gyorsráta	1.6	1	0.6	1.5	1	0.8	

Ahhoz, hogy az IKT-vel összefüggő változtatások levezénylése megvalósuljon, vezetői készségre, tisztánlátásra, a folyamatok leegyszerűsítésének képességére van szükség, illetve egyszerű, robusztus folyamatok létrehozására, melyek használatára az embereket képezhetjük. Először is azt kell megvizsgálnia, hogy vállalkozásának van-e elegendő projektmenedzsment-szakértelme.

Jó ökölszabály: szorozza össze a döntésbe bevont kulcsemberek és az automatizálni kívánt IKT alkalmazások számát az oktatásra szánt hónapok számával. Ha az eredményül kapott szám kisebb, mint 10-12, végrehajthatja a projektet – ez elég könnyen fog menni, így valószínűleg egyedül is sikerrel jár majd. Ha a szám 30-nál több, professzionális támogatásra lesz szüksége. A kettő közötti érték esetén a külső segítség szükségessége a korábbi gyakorlattól és a meglévő csapat ilyen irányú munkavégzési hajlandóságától függ.

Tétel	Érték
Specifikáló Csoportba bevont emberek	
Számítógépesített alkalmazások száma	
Hónapok száma a befejezésig	
1 x 2 x 3 értéke	

A szabály mindig az legyen, hogy a folyamatot olyan kevés lépésre bontsuk le, amennyire csak lehetséges – minél egyszerűbb egy rendszer, annál robusztusabb lesz, és annál olcsóbb lesz a megvalósítása.

Alkalmasságszüksége lesz egy jó szabványra is a felhasználók IKT képességeihez. Jó alap-képesítés az Európai Számítógép-használói Jogosítvány (ECDL), ami igazából teljes körű kompetenciát szolgáltat az összes alapvető IKT termékhez - táblázatokhoz, adatbázisokhoz, szöveg-szerkesztőkhöz, internethez.

A lenti táblázat segítségével kiemelheti, azokat a további képességeket, melyekre elképzelése eléréséhez szüksége lesz, és áttekintheti e készségek megszerzésének módszereit.

Mik az Ön belső készségeinek hiányosságai ? (emberek, szerepek, csapatok, üzleti hatás)	
Milyen további készségekre lehet szüksége elképzelése megvalósításához (pl.: IKT, projektmenedzsment, adminisztráció, értékesítés)	
Milyen embereket kell felvennie , hogy a fenti két akadályt legyőzze, és mik a várható előnyök és költségek?	
Jelöljön meg három olyan elvárt kihatást, mely a meglévő csapat oktatásával érhető el, illetve három költségvonatot.	
Hatás 1	Költség 1
Hatás 2	Költség 2
Hatás 3	Költség 3

Biztosítania kell továbbá, hogy az ügyfél-adatbázist és a könyvelési rendszereket menedzselő emberek alaposan értsenek ahhoz, amit csinálnak.

A jelentéskészítő rendszerek legyenek naprakészek, tegyék lehetővé, hogy Ön gyorsan elérje az üzlet működtetéséhez szükséges információkat. Ha követi az általunk vázolt fenti megközelítéseket, Ön jó kondícióban lesz.

Esettanulmány: Turnbull's. A Turnbull's kezdetben képességihiánnyal küzdött az alapvető IKT eszközök használata terén . (e-mail és Internet). Azóta az új belépőkkel szemben alapkövet-elmény a kellő számítógépes jártasság és a vállalat képzési beruházásokat tervez, a jövőbeli IKT-fejlesztések miatt.

6. Speciális Téma: Az innováció finanszírozása



6.1 Bevezetés

A legtöbb prioritás, melyeket a vállalkozás fejlesztése érdekében állít fel, költségvonzattal fog járni; a külső tanácsadók igénybevételétől kezdve az új marketing kampányok létrehozásán át egészen az új technológiák adoptálásáig. A világgazdaság intenzív versenye értelmében már ahhoz is folyamatos fejlesztések kellene, hogy megőrizzük a versenyképességünket,- a kis és nagy versenytársak arra várnak, hogy alákínálhassanak az Ön árainak, ha Ön csak egy helyben áll.

A finanszírozás vagy a belső bevételforrások növelése hosszútávú üzleti következményei szignifikánsak lesznek. Nagyon fontos, hogy "szaglásszon körül", mielőtt egy forrás mellett döntene – és hogy válasszon pénzügyi támogatást. Ez a modul áttekint néhány lehetséges útvonalat az előnyös finanszírozáshoz. A finanszírozás növelése előtt fontos, hogy világos képe legyen arról, amit el akar érni. Ez a fejezet segítséget nyújt a befektetési prioritásairól alkotott stratégiai kép megértésében, és az ehhez tartozó legalkalmasabb finanszírozási források megtalálásában.

6.2 A befektetés célja

Minden pénzügyi befektetés szilárdan kell, hogy gyökerezzen a vállalat üzleti stratégiájában – a vállalat helyéről alkotott elképzelésében. Egy üzleti terv segítségével meghatározhatja vállalata azon területeit, amelyeknek legnagyobb szüksége van befektetésre, a jelen teljesítmény és a jövőről alkotott elképzelés közti különbség szempontjából. Ehhez figyelembe kell venni a befektetés célját, és a vállalatra kifejtett hatásait is. Egy egyszerű honlapfejlesztés jelentős befolyással bírhat, az ügyfélkapcsolat-menedzsmentre, az oktatásra és más, vállalat által használt technológiákra is.

A befektetés célja lehet:

- A marketing hatásának szélesítése, az ügyfélkapcsolatok fejlesztése, e-beszerzési rendszerek használata – pl.: a honlap fejlesztésén keresztül
- Az ügyfélszolgálat fejlesztése – például egy Intelligens Szállítási Rendszerbe való investálással, mely útvonalkövető szoftvert is tartalmaz, lehetővé téve az ügyfelek számára, hogy nyomon kövessék a rendeléseiket.
- A vállalkozás tevékenységi körének kiterjesztése, a kockázati sebezhetőség csökkentése pl. egy másik kisvállalattal való közös együttműködés keretében egy szűk piaci rés termék kifejlesztése veszélyes anyagok szállítására.
- Az Ön működési hatékonyságának növelése, például új technológiák bevezetése révén és a sofőrök, adminisztrátorok képzésével, hogy használni is tudják őket.
- Új menedzsment technikák bevezetése, például speciális tanácsadói szolgáltatások igénybevételével.
- Az üzleti fejlesztés terjedelmének felmérése, például az üzleti hálózat növelésével, direkt marketinggel üzleti vásárokon és kapcsolatépítéssel nagy cégek irányába.

Befektetésének értékelése néhány alapkérdés felvetését teszi szükségessé:

- Mit fog tenni ez a befektetés a vállalatért?
- Mik az előrelátható költségek, előnyök és forrásbevonások?
- Van-e meggyőző erejű üzleti esettanulmány a befektetésre?
- Mennyi finanszírozás szükséges, és mire fogják azt fordítani?
- Hogyan fogja visszafizetni a támogatást?

A következő táblázat vázlatos áttekintést nyújt az üzleti fejlesztésről és a kapcsolódó beruházási sürgősségekről. Az Ön vállalkozása melyik kategóriába tartozik?

Fejlesztési Szakasz	Finanszírozási kérdések
Indítás	Jelentős tőkeszükséglet, és jelentős külső finanszírozási igények. Források kellhetnek még az üzleti terv fejlesztésre, a kezdeti befektetések biztosítására, működőtőke biztosításához (pl.: készpénz a vállalat létrehozásához, és a napi működés költségeihez), vagy piacutatásra.
Korai Szakasz	Az erős növekedés jelentős mennyiségű folyamatos befektetést igényel. Források kellhetnek még a működőtőke-szükségletek finanszírozására. A nyereséget vissza kell forgatni a folyamatos növekedés finanszírozására.
Nagymértékű Növekedés	A vállalat most jelentős eladásokat generál és van egy gyakran pozitív cash flow-ja. Belső finanszírozás használható a kapacitás növelésére, de a legtöbb vállalat külső forrásokat is használ a szignifikáns fejlődéshez. Ez lehet a helyzet gyorsan növekvő vállalatokkal, melyek igyekeznek teljesen kihasználni a magas piaci potenciált, hogy erős pozíciókat érjenek el ezen az új piacon.
Érettség	A vállalat megalapozta a helyét a piacon, és folyamatosan nagymértékű eladásokat generál. Kisebbségi relatív növekedés emelkedő pozitív cash flow-t jelent. Esetleg szándékában állhat olyan innovációk finanszírozása, melyek lehetővé teszik a belépést új piacokra, árukínálatának „felfrissítése” céljából.
Kutatás és Fejlesztés	Nincs jövedelemgeneráló kapacitás. Finanszírozás szükséges az alapkutatáshoz, új piacutatásokhoz, és új termékek vagy folyamatok fejlesztéséhez.

Ahogy vállalata növekszik és átlépi a fejlődési küszöböket, a forrástípusok és a szervezet elvárásai változni fognak és Ön valószínűleg a következő három szituáció egyikében fogja magát találni:

1. Versenyhelyzetét próbálja fönntartani egy, a nagyvállalatok jelenléte miatt élesedő versenyű piacon. Az Ön ügyfelei elsősorban visszatérő ügyfelek, és Ön még sok új piac felé nem nyitott. Képes lenne növekedni, de ez külső, humán ill. marketingbefektetést igényelne – például bankhitel vagy állami finanszírozás segítségével.

Esettanulmány: CDS Services. A Cseh nemzeti fejlesztési program révén, a CMZRB fejlesztési bankon keresztül nagy összeghez sikerült hozzájutnia. Ez a szállítási vállalat számára lehetővé tette, hogy sikeresen megszerezze az ISO9001 akkreditációt, ami támogatta új ügyfelek elérésének stratégiáját a továbbfejlesztett belső menedzsment folyamatokon keresztül.

2. Az Ön üzlete igazolta a koncepcióját vagy az üzleti modellt és kiugrásra készül a globális gazdaságban való versenyhez piaci rés szereplőként, vagy úgy tervezi, hogy egy globális játékos majd felvásárolja. Egy üzleti angyal talán kész lenne tőkét biztosítani, de valószínűleg lesz egy maximum küszöbérték és bizonyos fajta külső menedzsmentet és tulajdonmegosztást igényelhet

Esettanulmány: KHSZ Logisztika. Ez a magyar vállalat a jelentős flottabővítés megvalósítására egy üzleti angyaltól szerzett tőkét, amivel ki tudta elégíteni a gyorsan növekvő e-raktár üzlettel foglalkozó ügyfelének (I-Goods) megnövekedett igényeit. Az expanzió második fázisa során sikeresen előkészített egy 700,000 Euro kockázati tőkéhez hozzáférést biztosító üzleti tervet.

3. Ön készen áll, hogy komoly kockázati tőkét szerezzen – az Ön üzlete a tervek szerint vezető globális szereplő lesz, negyedéves nyereségtervek eléréséért dolgozik, figyelemmel kíséri a részvényárfolyamokat, és részvényesek érdeklődnek iránta.

Mire áll készen a vállalkozása? Hogyan kívánja az eredményeket szolgáltatni?

6.3 Várható Költségek és Forrás bevonások

Még a legalaposabb üzleti terv is végülis csak egy terv, és a tervek tévedhetnek! Érdemes emlékeztetni, hogy jobb túl sok finanszírozást lehívni, mint túl keveset.

Várható kiadások

- Berendezés és készletek (Technológia, iroda és PC berendezés, tartalék alkatrészek, felszerelések gépekhez, szerszámok);
- Helyi iroda / projekt költségek (irodabérlés, fogyóeszközök, tel/fax, posta, publikációk);
- Bérek (szakértők, adminisztratív személyzet, napidíjak / utazás);
- Átvilágítási költségek, technológiavizsgálatok, szabadalomkeresések;
- Piaci információ, vállalati garanciák (technológiai és szabvány tulajdonjogok, nyomkövetési nyilvántartás, stb.);
- Szerződés tárgyalások, alapító okirat, tulajdonosi megállapodás, adó;
- Egyéb költségek (fordítás / tolmácsok, konferenciák / szemináriumok, megbeszélések költségei).

6.4 Értékelési lista

1. Mit akarok? Mielőtt finanszírozási szükségletekről és forrásokról kezdenénk beszélni, először tisztázzuk hogy Ön hol van. Lehet például, hogy Ön, egy vállalkozó vagy egy KKV tulajdonosa, felsővezető vagy a menedzsmentcsapat tagja a KKV-ban, egy KKV vagy nagyobb vállalat K+F részlegének vezetője, vezető egy állami vagy magán kutató intézetben, befektető, vagy egy technológiát tulajdonló feltaláló vagy mérnök. Ha Ön egy vállalat tulajdonosa vagy résztulajdonosa, vagy saját üzleti vállalkozás létrehozását fontolgatja, érdemes elgondolkodnia azon, miért vállalkozik (miért akar vállalkozni)? Különböző motivációk mozgathatják önt, mint például az, hogy a saját maga főnöke akar lenni, hogy létrehozzon egy sikeres és elismert vállalkozást, netán hogy jelentős vagyont akar biztosítani saját maga és hozzátartozói számára, vagy a saját technológiáját kívánja széles körben elterjeszteni. Mit gondol, mi lesz a vállalkozásból az elkövetkezendő három vagy öt évben? Fontos eltöprengenie hosszú távú üzleti ambícióin, mielőtt sebbel-lobbal elindulna finanszírozási alapokat keresni a következő lépés megtételéhez. Csak Ön tud válaszolni erre, és az Ön indokai igen lényegesek annak mérlegelésében, hogy milyen finanszírozást lenne érdemes megpályázni.

2. Ki a technológia tulajdonosa? A kifejlesztett vagy fejlesztés alatt technológia tulajdonosa lehet Ön / egy vállalat / projektkonzorcium / egyetem / egyéb ? Ez egy fontos kérdés, mert ha nem Ön az egyedüli tulajdonosa (vagy nem válik rövidesen az egyedüli tulajdonosává) a technológiának, akkor a tulajdonosokat – legyenek az Ön munkáltatói vagy üzlettársai vagy kooperációs partnerei – be kell kapcsolni ebbe a folyamatba.

3. Hogyan fejleszthetem a vállalkozást? Mi a küldetése az Ön vállalkozásának, és mik az Ön céljai, az értékesítés, piaci részesedés vagy kifizetődés szempontjából? Mit szándékozik a vállalkozás tenni az újonnan kifejlesztett technológiával? Mik a kilátásai a technológia

piacra vitelének? Az Ön jelen helyzetétől függően számos lehetőség létezik, például a kommercializálás (cégen belül), kommercializálás egy új kockázatitőke- (spin-off) vállalatban, kommercializálás egy közös vállalatba vitellel, gyártási és/vagy eladási jogok licencre adása, és egyéb.

4. Tényleg szükségem van külső finanszírozásra? Fontolja meg, hogy vajon tényleg külső forrást kell keresnie, vagy lehet, hogy a probléma nem akkora, amihez plusz pénzre van szükség, hanem csak a már meglévő pénzekkel kell jobban gazdálkodnia? Gondoskodjék a belső finanszírozási források maximalizálásáról: szigorú hite ellenőrzési folyamatokkal, megfelelő cash-flow előrejelző rendszerek létrehozásával, az ügyfelek azonnali fizetésekre való ösztönzésével, a szállítókkal hosszabb, de korrekt fizetési határidőkben való megállapodással, a működési költségek alapos ellenőrzésével.

5. Mire kell nekem a finanszírozás? A többlet pénz azért kell, hogy új eszközökbe fektessen (pl.: technológia, HR képzés, épületek, gépek, készletek), egy vállalatot felállítson, egy marketing kampányt finanszírozzon, vagy pótolja a működőtőkét (működési költségek)? Milyen időtartamra szükséges a többlet finanszírozás? A finanszírozási szükséglet természetétől függően egyes finanszírozási típusok alkalmasabbak, mint mások.

Esettanulmány: JLT Freight. A Cseh Innovációs program (EU Strukturális Alap) tőkéjét használta föl, IKT fejlesztések céljából. Jelenlegi új hardverei és Globális Helyzetmeghatározó Rendszere (GPS), növelték a vállalat megbízhatóságát, csökkentették a szállítási időket és növelték az ügyfelek elégedettségét.

6. Milyen a hozzáállásom az ellenőrzéshez? Az, hogy milyen kilátásokat lát üzleti partner bevonására, ezáltal az ellenőrzés egy részének átengedésére, erős hatással lehet az Ön által választandó finanszírozásra. A legtöbb ember kész eladni a tőkét (részeket az üzletéből)

az ellenőrzéssel együtt. Azonban megengedni bármely harmadik fél számára, hogy részben finanszírozza az Ön üzletét, legyen az tőke vagy más forma, azt fogja jelenteni, hogy ők érdekeltek lesznek a befektetésük jó kezelésének biztosításában, és valószínűleg keresni fogják az Ön üzletének befolyásolási módját. Az is fontos, hogy ne csak a külső félnek átengedett ellenőrzés mértékét nézze – miközben tőkét (egy részt az üzletéből) ad el egy kockázati tőke társaságnak, ez jelentős ellenőrzésvesztést okozhat az Ön számára, amit fel kell mérni és szembeállítani olyan előnyökkel, mint a releváns üzleti és menedzsment tapasztalat, stratégiai megfontolás stb.

7. Milyen finanszírozási formák állnak rendelkezésre? Azok a feltételek, melyek alapján a finanszírozás az Ön rendelkezésére áll, alapvető befolyással lesznek a döntésére, hogy milyen típusú és forrású finanszírozást használjon. Ebből a szempontból fontos, hogy ne fogadja el az első ajánlatot, amit kap, hanem nézzen körül, és hasonlítsa össze a költségeket.

Milyen források érhetők el?

Fő KÖLCSÖNFINANASZÍROZÁS típusok	Fő TŐKEFINANASZÍROZÁS típusok
Folyószámla hitelek	Saját alapok
Lízing és részletfizetés	Üzlet finanszírozók
Hitelek	Bankok
Faktoring	Részvénytársaságok
Bank garanciák	Kockázati tőke társaságok
	Tőzsde

Milyen finanszírozási lehetőségek felelnek meg az ön szükségleteinek?

Adósságfinanszírozás	Tőkefinanszírozás	Támogatás-Finanszírozás
Nem csökken a tulajdoni arány	Részben csökken a tulajdoni arány	Nem csökken a tulajdoni arány
Törlesztés (hitel) és kamat költségek	Nincs törlesztés és kamat	Nincs törlesztés és kamat
Biztosítékot kell adni	Nincs biztosíték (kockázat vállaló üzleti partner)	Biztosítékot kell adni a támogatásra
Hitelező alkalmazhat pénzügyi korlátozásokat a visszafizetés ütemezés biztosítására	Majd bele akarnak szólni az üzletmenetbe	Projektet rendszeresen vizsgálják és értékelik
Többlet menedzsmentet nem igényel.	Tanácsadás és támogatás jelentős lehet	Tanácsadás és támogatás jelentős lehet

6.5 Következő lépések

Van önnek üzleti terve? Az Ön üzleti terve tudja támogatni a tőkeszerzést és világosan körvonalazza az Ön üzleti és fejlesztési stratégiáját. Tartalmaznia kell:

- **Rövid projektleírást** – mi az Ön üzleti modellje?
- **A vállalat jellegét** – az Ön üzletének a jogi szerkezete?
- **Termékek és szolgáltatások** – mit ajánl és mi a belső értéke?
- **Piaci rés** – kinek fogja eladni a termékeket és a szolgáltatásokat?
- **Verseny** – milyen összetételű a piac?
- **Értékesítés és marketing** – hogyan fogja elérni a célpiacát?
- **Termelési folyamat** – milyen a logisztikai háttere a termékeinek és szolgáltatásainak?
- **Pénzügyi adatok** – vázolja a pillanatnyi pénzügyi helyzetét és az előrejelzéseket.

7. Speciális Téma: Ügyfélkapcsolat menedzsment



7.1 Bevezetés

Ha a globális gazdaság sikeres résztvevői kívánunk lenni, meg kell határoznunk azokat az ügyfeleket, akikkel jövedelmező üzletet folytathatunk, és meg kell találni azt a módot, ahogyan hozzájuk köthetjük magunkat ellátásai láncunk illeszkedő részeként.

Már lesz nyilvántartásunk azokról, akiről úgy találtuk, hogy könnyű üzletelni velük, mert megfelelünk az igényeiknek – ezért ezekre a kapcsolatokra kell építenünk.

Esettanulmány: Beta Transport. Bővült egy CRM alaprendszerbe való beruházás után, melynek részei a részletes terméktörténetet tartalmazó ügyféladatbázis, fizetési nyilvántartás és korábbi marketing kísérletek listájának létrehozása. Ennek révén a vállalat kiválaszhatta a nagyobb értékű ügyfeleket, akiket új premium technológiájú szolgáltatásával kereshetett meg; így öt új szerződést kötött.

A nagyobb szervezetekkel való munka azt is jelenti, hogy a saját munkánkat is sokkal jobban meg kell szerveznünk. Meg kell mutatnunk, hogy képesek vagyunk irányítani a rendszereinket, valamint olyan egyszerű, praktikus rendszerekbe kell beruháznunk, melyek növelik vállalkozásunk értékét.

Ez különösen igaz az értékesítésre és a marketingre. Figyelemmel kell kísérnünk azt, hogy milyen ügyfeleink vannak, és mik a kilátásaink, ily módon könnyen szabályozhatjuk az értékesítési folyamatot, és folyamatos kommunikációs stratégiát valósíthatunk meg. Egy hatékony ügyféladatbázis segítségével meghatározhatjuk, a piac melyik szegmense a legsikeresebb, így ehhez a típushoz több vásárlót találhatunk.

Ebben a szakmodulban megvizsgáljuk az értékesítési folyamatot, majd megnézzük, hogy hogyan segítheti a marketing-adatbázis intelligens használata a szabályozást és a hatékonyságot. Ezután

ismertetjük, hogyan juthatunk el az egyszerű nyomkövető adatbázistól az értékesítés és az ügyfelek megtartásának Ügyfélkapcsolati Menedzsment típusú megközelítéséhez, és rámutatunk arra, hogyan bővíthetjük üzletünket az információkezelés segítségével. A fejezetet az elérhető adatbázis-eszközök áttekintésével, és egy, a saját teljesítmény kiértékelésére alkalmas kérdéssorral zárjuk.

7.2 Az értékesítési folyamat

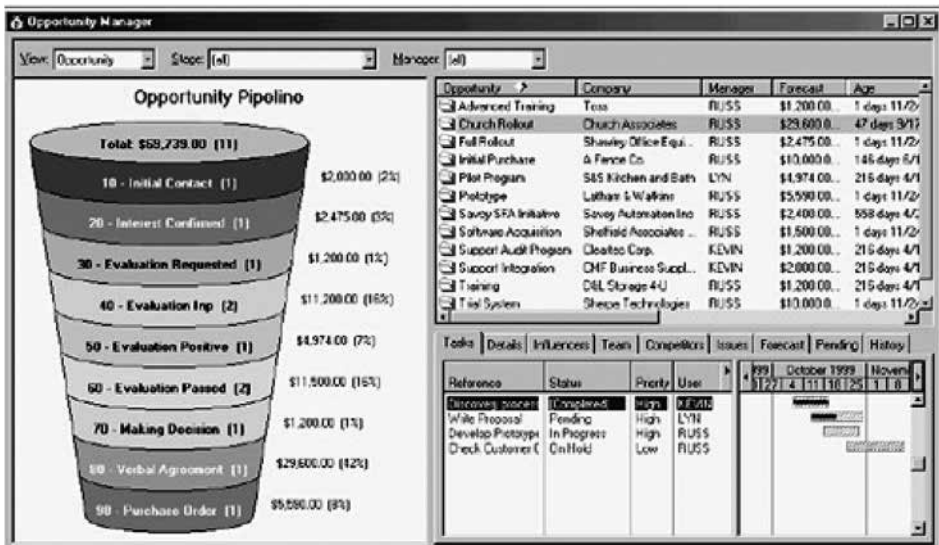
A kisvállalkozásban végzett marketing célja, hogy folyamatos utánpótlást szolgáltatson az értékesítéshez. A feladat a feltérképezési folyamat automatizálása, hogy az értékesítési csapat (gyakran maga a tulajdonos-igazgató) minél több hasznos időt tölthessen az ügyfelekkel. Az itt látható diagram vázlatosan



bemutatja az értékesítési folyamatot. Legalul láthatók azok a marketingtevékenységek, amelyeken keresztül a vállalat érdeklődőket találhat. Ezeket azután értékelni kell. Valakinek – többnyire magának a tulajdonos-igazgatónak – beszélnie kell az ígéretesnek látszó ügyféllel, hogy az rendelkezik-e a kínált szolgáltatás megvásárlásához szükséges pénzzel, Felhatalmazással és Szükségletekkel.

Amint ezt kiderítettük, egy jóval részletesebb egyeztetésre kerül sor – ezek közül néhány üzletkötéssel zárul majd. Habár csupán néhány érdeklődésből lesz üzlet, az egyes szinteken általában 3:1 vagy 8:1 a továbblépés aránya – ebből 200:1-es lemorzsolódási arány adódik a piramis tetejétől számítva, így bármi olyan intézkedés, amivel ezt a

folyamatot hatékonyabbá tehetjük, jótékony hatást fog gyakorolni a szervezetre. Egy kisvállalkozás növekedésének a fő korlátja az, amikor a vállalkozás eléri azt a méretet, amikor az értékesítési munka már nem tartható fenn egyedül a tulajdonos-igazgató munkájával. Ilyenkor a megoldás többnyire egy további értékesítő alkalmazása lenne, de sajnos elég kevés tulajdonos-igazgatónak van tapasztalata az irányításukban.

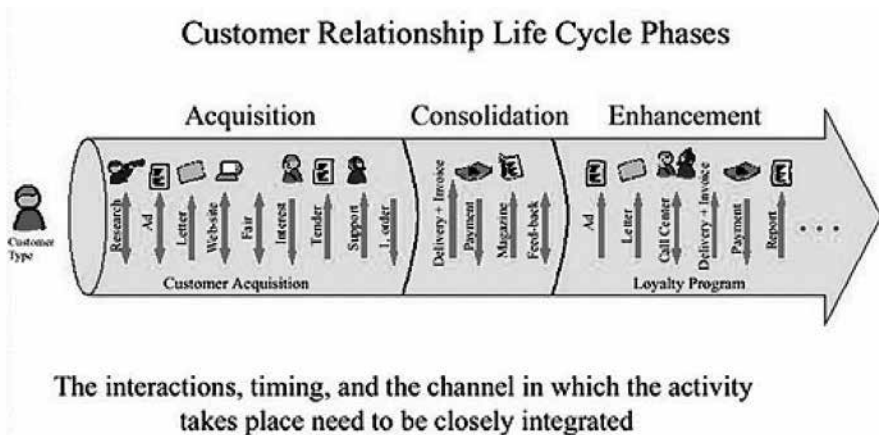


A szisztematikus megközelítés itt azt jelenti, hogy a sales-es kolléga értékelését könnyen el tudjuk végezni, ha már létezik egy mérce a területen végzett sikeres értékelésre. Érdeemes ezt az alapító saját teljesítményére alapozni. Ez azt jelenti, hogy érdemes 6-9 hónapos cikluson keresztül figyelemmel kísérni a tulajdonos teljesítményét a mozgásban lévő lehetőségek kihasználásában mielőtt új értékesítőket alkalmaznánk. Egy jó CRM ebben felbecsülhetetlen segítséget nyújthat, ugyanis ezzel egyből elvégezhetjük a folyamatanalízist. Ez a képernyőkép a Goldmine programról (egy Egyesült Királyságban általánosan használt CRM rendszerről) készült, és a pipeline menedzsment alapelveit illusztrálja. Az ilyen értékelési arányok segítségével a

tulajdonos pontosan megállapíthatja, hogy magán az értékesítési cikluson kell javítani, vagy csak az értékesítő nem dolgozik elég keményen.

7.3 A CRM szerepe az ügyfélfejlődésben és az ügyfelek megtartásában

Idáig az ügyélszerzés nézőpontjából szemléltük a kérdést, de a legtöbb kisvállalkozás esetén az ügyfelek nagy százaléka visszatérő ügyfél. Az ügyfélfejlesztés három fázisát különböztetjük meg: ezek az Akvizíció, a Konszolidáció és a Bővítés.



A lenti diagram bemutatja, hogy a ciklus különböző fázisaiban különböző módokon kommunikálunk az ügyfeleinkkel. A kommunikáció eszköze lehet a levél, a honlap, a PR és a személyes interakció. A kommunikációs mátrixba a vállalati számlázási rendszerek éppúgy beletartoznak, mint a szállítás és az utólagos szolgáltatási szerződések.

Ezeket a folyamatokat össze kell hangolnunk, és meg kell tervezni a kommunikációt, aminek segítségével idővel kiépítjük az ügyféllel a kapcsolatot. Amennyiben ez az ügyfél számára értékes, akkor az ügyfél ennek hatására jobban fog kötődni hozzánk – és nehezebben fog

más szolgáltatóhoz átpártolni. Ez esetben ugyanis az üzletben részt vevő berendezéseik kárt szenvednének, egy új kapcsolat kiépítése pedig komoly időt venne igénybe. Ez különösen igaz akkor, hogyha az információs rendszerünket egyesítettük az övékkel. Amennyiben rendszeresen üzletelünk nagyobb szervezetekkel, a velünk szemben támasztott elvárásaik növekedni fognak.

Ahhoz, hogy a jelenlétünket folyamatosan tudatosítsuk az ügyfeleinkben, folyamatos telefonos, hagyományos levélen és e-mailen, valamint más módokon történő kapcsolattartásra van szükség. Ezek irányításához egy hatékony CRM rendszerre van szükség, amely képes a reklámkampányok levezetésére, valamint a visszajelzések koordinálására és elemzésére.

A kommunikációs folyamatnak nem szabad azt feltételeznie, hogy amint a marketinget folytató kész a promócióra, már az ügyfelek is hajlandóak vásárolni. Ezt egy hosszú ideig tartó kommunikációs folyamatnak kell megelőznie. A meggyőzés ugyanis egy folyamat – a legtöbb termék értékesítését mélyreható dialógusnak kell megelőznie. A kutatások azt mutatják, hogy az üzlet nyélbeütése előtt az ügyfelet általában 5-7 alkalommal kell felkeresni.

A kapcsolatmenedzsmentnek föl kell ismernie, hogy a lehetőségek és az ügyfelek tudatossági szintje, érdeklődése és vásárlási szándéka különböző szinteken áll. Ezért ennek a viszonyoknak a fejlesztése az eladó feladata, az alaptermék értékének növelésével. Minden egymást követő kommunikáció az előző kommunikációk során folytatott párbeszédre vonatkozik. A cél a felhasználókkal/ügyfelekkel való minél szorosabb kapcsolat kialakítása, ami idővel nagyobb jövedelem formájában fog megtérülni.

A jó kommunikációs program segítséget nyújt

- A megtartott ügyfelek arányának növelésében
- Az ajánlások arányának növelésében
- A költési arány növelésében
- A közvetlen költségek csökkentésében
- A marketingköltségek csökkentésében

7.4 A CRM szerepe az ügyfélszerzésben

A megoldás kulcsa egy jó és naprakész adatbázis, ami könnyen hozzáférhető információkat nyújthat az Ön és a legfontosabb ügyfelei jelenlegi kapcsolatáról. Ennek segítségével például személyre szabott ajánlatokat állíthat össze. Az ügyfélkapcsolat-menedzselő rendszer segítségével a következő célokat érheti el:

1. Meghatározhatja a legjövedelmezőbb ügyfeleket, és növelheti azok számát.
2. A jelenlegi ügyfelektől több megrendelést szerezhet.
3. Meghatározhatja, kik a legígéretesebb ügyfelek, értékelheti őket, és aktuális ügyfelekké változtathatja őket.
4. Meghatározhatja, kik azok az egykori ügyfelek, akik még mindig rejtenek lehetőségetmagukban, és újraaktiválhatja őket.

Ha jó és részletes nyilvántartással rendelkezik, meghatározhatja a legjobb ügyfelei jellemzőit, hogy több ilyen ügyfelet találhasson. Milyen ügyfeleket szeretne? Először is meg kell állapítania, mekkora lesz az ügyfél átlagos élettartam-értéke – ez az iparág függvénye, de értékét az átlagos értékesítési érték éves diszkontált cash flowja adja, szorozva azokkal az évekkel, amennyi ideig az Ön iparágában fennmarad egy cég. Ez az érték általában 1 és 5 év közé esik.

Ezután meg kell keresnie a legjobb ügyfeleit – ehhez a szolgáltatás igénybevételének legutóbbi idejét, gyakoriságát és az általa adott fizetést kell megvizsgálnia, majd az ügyfeleket profilok szerint csoportosítani kell, hogy megállapíthassa, milyen lehetőségek férnek bele a profilhaikba.

A tipikus csoportosítási szempontok a telephely, méret, piaci szegmens és bármely olyan működési kritérium, amit az ügyfél is és Ön is megbízható mutatónak tart. Amint kiderítette, kik a legjobb ügyfelei és melyek a legjobb ügyfél-kategóriái, olyan kommunikációs folyamatokat szervezhet, amelyek az ő igényeikre vannak szabva, és amelyek arra fogják buzdítani őket, hogy az Ön szolgáltatásait vegyék igénybe.

Annak, hogy ezt megfelelően történjen, különösen nagy a prioritása, főként azért, mert egy új ügyfelet megnyerni 7-10-szer annyi időbe és pénzbe kerül, mint egy régi ügyfél megtartása. Hogyha tudja, melyek azok a lehetőségek, amelyekre koncentrálnia kell, hogy még több ilyen ügyfelet találhasson, ez sokkal költséghatékonyabb megközelítés, mint egy véletlenszerű és következtelen megközelítés. Ez a mai világban a vállalkozások számára elengedhetetlen.

Tudjuk, hogy egy átlagos vállalat vevőkörének évente durván 15%-a lemorzsolódik (tehát öt év múlva a felére csökken), és azt is tudjuk, hogy, legalábbis Egyesült Királyságban, egy átlagos vállalat éppen hogy csak lépést tud tartani ezzel az erózióval (Cranfield-SBS benchmarking kutatás)

Ezért fejlesszen ki üzenetekből és promóciós ajánlatokból álló kommunikációfolyamot.

- Az üzeneteket az Ön által célzott szegmensek szükségleteire fókuszálja
- Adjon olyan ajánlatokat, amelyek az adott ügyféltípusokra szabottak – nagy- vagy kis tételben vásárlók, közös felhasználók, jelenlegi vagy egykori ügyfelek

- Tartsa szem előtt, hogy a felkeresés ideális sűrűsége (min. felkeresések) a vásárlótípustól függ
- Vigyázzon arra, nehogy az el nem kötelezett potenciális ügyfeleket túlzott erőszakosságával elriassa magától.

Összegzés:

1. A legnagyobb jelen- vagy jövőbeli értékkel bíró jelenlegi vagy potenciális vásárlókat szervezze tudásmenedzsment adatbázisba.
2. Hozzon létre kommunikációs stratégiát az értékes és fontos kapcsolatok kiépítéséhez.
3. Alakítson ki lojális viszonyt az ügyfelekkel, a lehető legcélzottabb kommunikáció használatával.
4. A folyamatos párbeszéd alkalmazásával tegye ügyfeleit elkötelezetté.
5. Tegye folyamattossá az új lehetséges vagy jelenlegi ügyfelek körének bővítését.
6. Ellenőrizze folyamatosan a kampányokat, mérje az attitűdöket és tartsa frissítse őket.

7.5 Milyen típusú CRM rendszerre van szüksége?

Az Önnek megfelelő CRM rendszer típusa elsősorban a vállalkozása méretétől és a kommunikációs programja bonyolultságától függ. Lehetséges, hogy az ügyfelek nyomon követéséhez elegendő lehet egyszerűen a Microsoft Outlook és a Microsoft Excel használata, vagy egy belépő szintű CRM csomag, mint a Goldmine vagy az ACT.

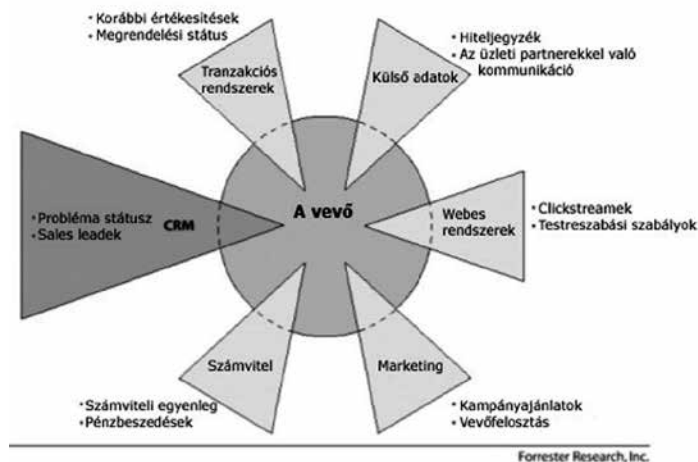
Végül a vállalat olyan iparági CRM adatbázist is választhat, amely az ügyféladatokat a működési információkkal közösen kezeli. Fontos szem előtt tartani, hogy amikor egy lehetséges ügyfélből aktuális ügyfél lesz, a kapcsolat természetében változás következik be. A vállalatok gyakran más eszközöket használnak az előrejelzésre, mint az eladás utáni kapcsolatok működési adatainak kezeléséhez, miután az

előrejelzések bekerülnek a vállalat működési rendszereibe. Ezért fontos meggyőződnünk arról, hogy a két rendszer kompatibilis-e egymással annyira, hogy a fentebb vázolt műveletek elvégezhetőek legyenek.

Ahogy ez a diagram mutatja, elviekben a vállalat és az ügyfél közti kommunikáció minden formáját tekintetbe kell venni. Ily módon a működési, marketing- és kereskedelmi adatok összefésülhetnek, s így megkaphatjuk a vállalat és az ügyfélkapcsolatok teljes pillanatfelvételét. Ezáltal biztosíthatjuk, hogy a szolgáltatást nyújtó és az értékesítési csapat együtt dolgozzon azon, hogy az ügyfelet befolyásolja és üzletet kössön vele.

Egy valóban jó CRM rendszer a következő tulajdonságokkal rendelkezik:

- Testre szabott és dinamikus
- Az egész vállalaton belül hozzáférhető
- Ad-hoc keresések is végrehajthatók velük
- Más IKT rendszerekhez is kapcsolódik, de a többi rendszer struktúrája nem korlátozza
- Rugalmas (összefésülés/törlés; statisztikai csomag és más front-end felületek)
- Gyors!



És képes arra, hogy,

- Egy rendezett csoportból kiválogassa a neveket tetszőleges változók összetétele alapján
- Napi és várható élettartamú ügyfélértékeket szolgáltat
- Megfelelő logikával és szűrőkkel rendelkezik ahhoz, hogy minden ügyfélnek elsősre a megfelelő terméket adja
- Használat közben frissüljön
- Fésülje össze a demográfiai és az életmód-adatokat
- Gyors válaszokat adjon a logikai lekérdezésekre
- Statisztika céljából más csomagokhoz adatokat exportáljon
- Támogasson postai levelet, e-mailt és telemarketinget
- Az eredeti pontszám és szegmens alapján nyomon kövesse az ügyfeleket
- Tegye lehetővé mezők megváltoztatását vagy hozzáadását.

Ezen kritériumok segítenek eldönteni, hogy megfelelő-e az Ön által használt CRM rendszer. Egy ilyen rendszernek legalább annyit kell tudnia, hogy segítsen kiválasztani az ügyfeleket, lefolytatni a szelektív levelezéseket, és nyomon követni az eredményeket. Az Ön által választott rendszer végső soron a vállalat informatikai kapacitásán fog múlni majd.

A fő üzleti döntés az, hogyan hozzuk összhangba a rendszerek és az üzlet támasztotta igényeket. A legjobb, hogyha csak annyi struktúrát hozunk létre, amennyi feltétlenül szükséges – főként azért, mert a hatékony adatrendszerek kiépítése és karbantartása időigényes és drága. A levelezés és a többi kapcsolattartó anyag előállítás és terjesztése költséges, és a siker nem garantált.

Fontos rögzíteni, hogy mit, mikor és kinek küldött – és hogy biztosítson választási lehetőséget az ügyfélnek, hogy engedélyezi-e az anyagok küldését, hogy megfeleljenek a távolsági értékesítés, az adatvédelem és egyéb területek szabályainak.

Az erőszakos marketing mindenképpen elriasztja az ügyfeleket. Fontos, hogy olyan jó hírnevet generáló helyzeteket hozzunk létre, ahol az ügyfeleket valami hasznos dologgal csalogatjuk magunkhoz. Annak kérdését, hogy hogyan egyeztessük ezt össze a marketingfejlesztéssel, és hogyan adhatjuk át hatékonyan az üzenetünket, az odavonatkozó részben tárgyaljuk.

Egy egyszerű, könnyen hozzáférhető, az ügyfélről szóló tudásbázisnak számos kézzelfogható előnye van, például az adatintegritás és kohézió, a rövid válaszidő, a csapat együttműködése, és az üzlet integritása.

7.6 A CRM rendszerek értékeléséhez szükséges legfontosabb kérdések

Mekkora működési hatáskörre van szüksége?

Létező ügyfelek száma

Potenciális ügyfelek száma

Megkeresések száma összesen

Mely fő piaci szegmenseket kívánja megcélózni?

Hány kommunikációs anyagot fog kiküldeni évente? Szegmensenként?

Mekkora növekedést kell beütemeznie?

Hány ember vesz részt az értékesítésben – szüksége van folyamat-analízisre?

Kell ezt a szoftvert mással integrálni – ha igen, mivel?

Mik az üzletnövekedési célkitűzései?

A jelenlegi ügyfeleknél

Az új ügyfeleknél

Új szolgáltatások

Hogyan kívánja ezeket nyomon követni?

8. Világpiaci verseny



8.1 Világméretű verseny – a kihívás

Manapság a globalizáció mindenütt jelen van. Nap mint nap halunk Kínába és Indiába vándorló vállalatokról és munkahelyekről. De a veszélyek mellett számos lehetőség is kínálkozik. Napról napra új piacok nyílnak meg előttünk. De mennyiben érinti a globalizáció Önt? Hiszen csinos profitot könnyvelhet el, az ügyfélköre ellátja ismétlődő megbízásokkal, és a múlt évben egy csomó új megrendelést is kapott.

A megnövekedett Európai Unióban a verseny sokkal élesebb. A nagy játékosok – a multinacionális vállalatok – az Ön piacához és vevőköréhez is ugyanúgy hozzáférnek. Lehetséges, hogy ugyanazt a szolgáltatási színvonalat, melyet Ön nyújt, ők sokkal olcsóbban tudják kínálni, csupán méretüknél fogva. Ki fogják szorítani a piacról? Mi lesz, hogyha felveszik a kapcsolatot az ügyfeleikkel?

A 21. század globális gazdaságában folytatott verseny az Ön üzletmenete minden aspektusára hatást fog gyakorolni – a stratégiától és a jövőképektől kezdve a kézbesítésig és az adminisztrációig. A korábbi fejezetekben rámutattunk néhány lehetőségre és megoldásra, ami a vállalkozása számára kínálkozik – az új piacok létrehozásától kezdve a fejlett technológiák alkalmazásán át a képzésbe való befektetésig.

8.2 Használja ki a vállalkozásában rejlő tudást

Amennyiben a globális gazdaságban kíván sikert elérni, meg kell tanulnia jobban kihasználnia a vállalkozásában rejlő értékeket. Ez, kezdve a munkatársaktól a technológián és a marketingen át a működtető rendszerekig – az összes, a vállalkozásban főlhalmozódott tudást magában foglalja.

A TRANEE fejezetek feldolgozása közben remélhetőleg eszébe jutott néhány olyan ötlet, amelyek segítségével új módokon fordíthatja ezt a tudást a vállalat hasznára. Egy globális piacon ez sokkal hatékonyabb

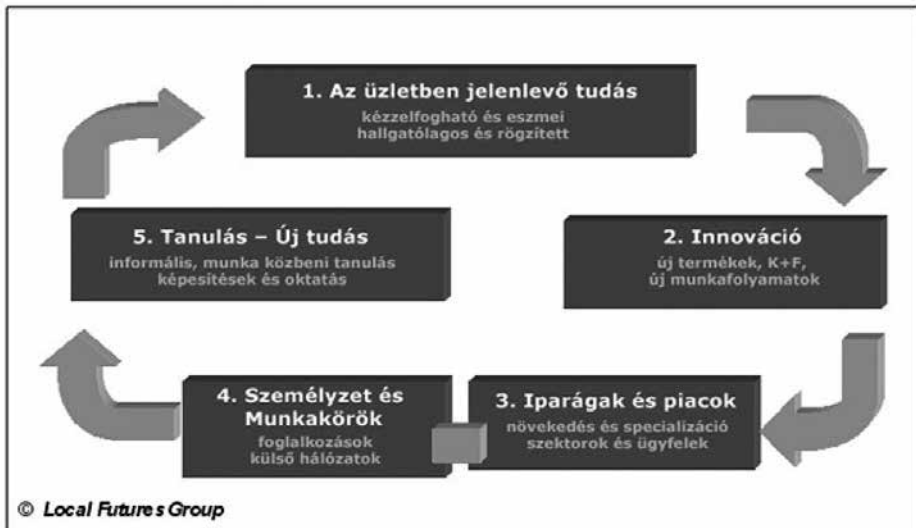
lesz, mint ha egy helyben állna, és csak ugyanazokat a piacokat szolgálja ki ugyanazokkal a termékekkel. Előbb vagy utóbb egy olcsóbb versenytárs fog kopogtatni az ügyfelei ajtaján, és ők készségesen meg fogják hallgatni.

A vezető hely megtartásához folyamatosan újítani kell, és az újításhoz pedig a vállalatban felhalmozódott tudást kell új és kreatív módokon alkalmazni, hogy értéket hozzanak létre és növeljék a profitokat. Ezek a következők:

- A vevők és a piacok egyedülálló ismerete
- Az adatbázisok, IKT rendszerek, szerzői jogok, szabadalmak és intellektuális tulajdon
- A vállalatnál dolgozó emberek, „A dolgok szokványos menete”, az a kimondatlan tudás, ami a vállalatot működteti
- A kézbesítési szint, az ügyfélkapcsolati szint és a stratégiai szint között kicserélt információ – az Ön által hozott stratégiákra hatással van-e a dolgozók és a piacon dolgozó alkalmazottak egyedi tudása?
- A más vállalatoktól szerzett tudás és információ
- A tudás rögzítésének a módja – aminek révén a vállalatban dolgozó emberek kicserélhetik és használhatják az információt – az alkalmazottakkal együtt a tudás is eltávozik?

Hogyha egyesíti a vállalaton belüli tudás fő forrásait, ezáltal képet kap azokról a területekről, ahol a vállalat jobban is teljesíthetne. Miért nem ellenőrzi, hogy a sofőrök informatikai tudása elegendő-e a rendelkezésre álló rendszerek hatékony kihasználásához? Miért nem vitatja meg alkalmazottaival az e-beszerzés következményeit, mielőtt megtennék az első lépést? Ellenőrizze, hogy a CRM rendszer bevezetésekor nyert tudásban a vállalat minden tagja részesül-e. Vagy ellenőrizze tudásmenedzsment rendszereit, hogy fényt derítsen arra, mi a különbség a leírt és a munkatársak fejében lévő információkról.

A lenti diagram a tudásgazdaságot ábrázolja. Egyszerűen, használja ki a vállalatában rejlő tudást, újítson, reagáljon az újonnan megjelenő piacokra, győződjön meg róla, hogy a csapata megfelelő emberekből áll, akik megfelelő tudással rendelkeznek – és a siker nem marad el.



Ezek a kérdések merülhetnek fel:

- Végez-e innovációt: Fejleszt-e új termékeket, javítja-e a vállalat munka során alkalmazott eljárásait, fektet-e be új technológiákba, vagy kutatás-fejlesztésbe?
- Milyen iparágakat és piacokat céloz: Mik az Ön specializált területének a fő növekedési lehetőségei, és milyen veszélyek fenyegetik azt? Honnan fognak jönni az új ügyfelek, és hogyan határozná meg azokat?
- Személyzet és állások: Milyen emberekre van szüksége innovatívabb eljárások kifejlesztéséhez és az új ügyfelekkel való munkához? Milyen tudást merít külső hálózatokból?
- Tanulás: Hogyan tanulnak az emberek a vállalatában – elegendő-e

a munka közben szerzett tudás, vagy kiegészítő oktatásra van szükség? A munka közben szerzett tudásra hagyatkozáskor nem szorítja korlátok közé a kialakult rutin, és nem okoz problémát, ha a kulcsemberek eltávoznak?

A tudásgazdaságban a termelés legfontosabb tényezője a tudás – sokkal fontosabb, mint a technológia, a géppark vagy a földtulajdon. Egy tudásalapú vállalkozásban a tudás egyenletesen keresztüláramlik az egész vállalaton, ezáltal növelve az általános teljesítményt. Az ügyfelekkel, beszállítókkal, kézbesítőkkel és az adminisztrációval kapcsolatos adatok tehát olyan módon vannak nyilvántartva, hogy a vállalatban dolgozó személyek bármikor és könnyedén hozzájuk férhessenek.

Ennek nem muszáj „IKT tudásmenedzsment rendszernek” lennie – az ilyen rendszerek kétségtelenül hasznosak, de bizonyos vállalatok kiterjedt megállapodás- és értekezletnyilvántartó rendszereket és írott adatokat tároló rendszereket is alkalmazhatnak erre a célra. A technológia ilyenkor nagyon hasznos lehet, de nem mindig jelent teljes megoldást – számos IKT rendszert nem használnak ki eléggé, vagy a vállalat egyes részei nem használják azt, az „emberi dimenzió” – az integráció és a használhatóság – hiánya miatt. Az alul látható táblázat célja a tudásjavak, valamint a tudás vállalaton belüli terjedésének a bemutatása.

Először a minőség (1-5-ig terjedő pontozással) és az egyes területeken dolgozó alkalmazottak száma alapján meghatározhatja a legfontosabb eszközöket, azután felbecsülheti, hogy mely területek blokkoltak, azaz az egységesség mely területeken nem éri el az optimum szintet.

	Minőség	Dolgozók száma	Integráció	Optimális integráció
Innovatív tudás	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Piaci tudás	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ügyfelekről való tudás	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Hálózati tudás	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Eljárásokkal kapcsolatos tudás	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Szaktudás	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

A következő vázlat segítségével eldöntheti, mennyire lenne versenyképes az Ön cége a tudásgazdaság terén, a globalizáció kihívásai közepette. A vázlat segítségével megállapíthatja, hogy az egyes területek a vállalata erősségei vagy gyengeségei közé tartoznak-e. Az erősségek és a gyengeségek szerint vizsgálva a területeket, meghatározhatja, hogy melyek azok a területek, amiben vállalkozásának „erősítenie kell”, hogy versenyképes legyen a tudásgazdaság területén. Eléggő nyitott Ön az új piacok felé? Hatékonyabban kell-e kihasználnia a technológiát a munkafolyamatok terén? Rendelkezik-e a stratégiai elképzelését megvalósítani tudó emberekkel és gyakorlatokkal? Elég ambiciózus a stratégiája?

Az adott kérdésre vonatkozó fejezet segítséget nyújt abban, hogy kitalálja, mely praktikus fejlesztések javíthatják az üzletmenetét.

A táblázat segítségével a korábbi fejezetekben leírt néhány kulcstéma kérdéseit az Ön vállalkozásának legfontosabb alko-

tőelemeire alkalmazzuk, hogy eldönthessük, az versenyképes-e a tudásgazdaságban.

1. MIÉRT csináljuk éppen ezt? – Üzleti Stratégia	Erősségek	Gyengeségek
Világos stratégiai elképzeléssel rendelkezünk.		
A stratégiánk segíti a céget abban, hogy az új piacokon megnövekedett verseny ellenére is megállja a helyét.		
Belső szerveződésünk illeszkedik a stratégiai elképzelésünkhöz		
A stratégia kialakításában az alkalmazottak is részt vesznek.		
Alkalmazkodunk az új állami szabályozásokhoz.		
2. MIT fogunk csinálni? – Innováció		
Aktívan keressük az új piacokat		
A tavalyi évben egy vagy több új terméket is bemutattunk.		
Az új termékek sikeresnek bizonyulnak.		
A K+F-be is befektetünk.		
3. HOGYAN csináljuk? A technológia alkalmazása és a tudásmenedzsment a vállalat munkafolyamataiban		
Tudjuk, hogy a létező eljárásokat a technológia mely pontokon tudná javítani.		
A technológiánk versenytársainkhoz (nagy és kisvállalatok) viszonyítva fejlett.		
A teljesítményünk nyomon követéséhez információs technológiát használunk.		
Az új technológiák hatékony megvalósításának biztosítása érdekében célokat tűzünk ki és teljesítménykezelő rendszereket alkalmazunk.		
Hatékony ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerrel rendelkezünk		
Gyakoriak az ismétlődő megrendelések.		
Eleget tettünk az ügyfelek kérésének, hogy a munka elektronikuson folyjon, pl. e-beszerezés, integrált IKT alkalmazások, nyilván- tartás és nyomon követés		
Legfontosabb termékeinket és vagyontárgyainkat szabadalommal, szerzői jogokkal vagy szellemi tulajdonvédelemmel védjük.		
Az alkalmazottakat pozitív módon bátorítjuk a tudásuk megosztására, pl. rendszeres csapatértekezletek, teljes körű minőségmenedzsment.		
4. HOL csináljuk? – Piacok és hálózatok		
Aktívan keressük az új piacokat.		
Tudjuk, hogy a piacunkon milyen új versenytársak jelentek meg.		
Biztosak vagyunk abban, hogy a piacunkon megkívánt standardot teljesíteni tudjuk.		

Biztosak vagyunk abban, hogy a megkívánt standardot 3 éven belül elérjük.		
Biztosak vagyunk abban, hogy a megkívánt standardot 3 éven belül elérjük.		
Tisztában vagyunk azzal, miben emelkedünk ki a többi versenytárs közül.		
Tudjuk, hogy kikkel érdemes együttműködni, és kikkel kell versenyezni.		
Hatékony beszállítói hálózatunk van.		
Hatékony ügyfélhálózatunk van.		
Hatékony hálózatunk van a potenciális partnerekkel.		
A hálózatokból nyert tudást a vállalatunkban is alkalmazzuk		
5. Ki fogja csinálni? – Személyzet		
Az alkalmazottakat aktívan bátorítjuk arra, hogy osszák meg innovatív ötleteiket.		
Ezek közül az ötletek közül egyet vagy többet meg is fogunk valósítani.		
Minden alkalmazottunk rendelkezik a munkája elvégzéséhez (jelenleg és a jövőben) szükséges tudással.		
E képességek megszerzéséhez képzési lehetőségeket biztosítunk.		
Az összes alkalmazott ügyesen bánik az információs technológiával.		

2006.