

ELEKTRONSKO POSLOVANJE

Tomaž Fleischman, IBM Slovenija

Povzetek:

Članek povzema razmišljanja, poglede in napovedi o vlogi elektronskega poslovanja v prihodnosti. Vir je cela vrsta internih raziskav tržišča, ki jih je opravil IBM v sodelovanju s svojimi večjimi strankami. Kot dodaten vir sem uporabil gradiva dostopna na Internetu. Poskusil sem sistematično razvrstiti vse napovedi o spremembah in jih podkrepiti z nekaterimi primeri.

1. Izziv

Kamorkoli se danes ozrete - v časopisih, revijah ali na televiziji - povsod naletite na članke in oddaje o Internetu. Temi se enostavno ne da upreti. Nekateri primerjajo fenomen Interneta s pojavom televizije, kot hitro rastočega komunikacijskega kanala, usmerjenega proti široki javnosti, ki bo spremenil naša življenja.

Večina člankov ima podobno vsebino. Na primer, kako Internet spreminja življenjski slog; kako neverjeten vpliv ima tehnologija na nove proizvode. Kako lahko kar naenkrat kadarkoli dobimo razne informacije, kar si samo pred nekaj leti sploh nismo mogli predstavljati. Kar se dejansko dogaja, je veliko več. Internet postaja osnova za poslovne transakcije vseh vrst.

Večina podjetij se je na Internet najprej odzvala s postavitvijo spletne strani, kjer ponuja informacije o svojih proizvodih in storitvah. Kasneje so pričela na spletnih straneh objavljati informacije o svojih strankah, finančne izkaze in druge informacije, ki so sicer shranjene v obstoječih bazah podatkov.

Velik preskok se zgodi, ko podjetje integrira spletne strani s ključnimi procesi v svojem poslovanju; kako prodati proizvod; kako spremljati zaloge in podobno. Na tej točki se dotaknemo ključnih vprašanj v poslovanju, kot so: kako Internet spreminja distribucijsko strategijo? Kako sodelovati z dobavitelji?

Mnoga podjetja so že prenesla del poslovanja na Internet. Z uspehi pri tem so dokazala, da je čas za preiskovanje tehnologij za elektronsko poslovanje že mimo. Prišel je čas, ko morajo podjetja razmišljati o elektronskem poslovanju kot nujnem elementu strategije razvoja podjetja. IBM je kot vodilno podjetje na področju informacijskih tehnologij opravilo več raziskav o vplivu novih internetnih tehnologij na tržišče in način poslovanja.

2. Odziv podjetij na izziv Interneta

Zanimivo je, kako se se podjetja odzvala na ta izziv. Večina nima izdelane strategije in poskuša sprejeti izziv

na taktičnem nivoju. Gledajo, kaj počne konkurenca, in poskušajo uvesti podobne tehnične rešitve tudi pri sebi. Dodaten problem, ki ga lahko opazimo v velikem številu podjetij je, da poskušajo enostavno povzeti stare metode in jih implementirati v elektronskem kontekstu. Do tega prihaja, ker v nekaterih upravah podjetij ne razumejo, kaj se dogaja. Kaj lahko nove tehnologije prinesejo v podjetje? Kako se spreminja način dela? Kjer so v vrhu podjetja spoznali pravo vrednost novih tehnologij, so razvili povsem nove načine poslovanja.

3. Spreminjanje poslovanja in tržišča

Za razliko od zgodnjih poskusov elektronskega poslovanja (EDI, BSS, itd.), ki so imeli le omejen vpliv na poslovne procese, imajo internetne tehnologije veliko širši vpliv. Začnemo lahko pri zbiranju idej, načrtovanju, oblikovanju, gradnji ali proizvodnji, naročevanju, prodaji, distribuciji, plačevanju in končamo pri podpori uporabniku. Vse spremembe, ki jih je prinesel nov način elektronskega poslovanja lahko razdelimo na tri področja:



Slika 1. Področja največjih sprememb v globalni ekonomiji

- spremenjen način dela,
- spremenjen način trgovanja in
- spremenjene meje industrij.

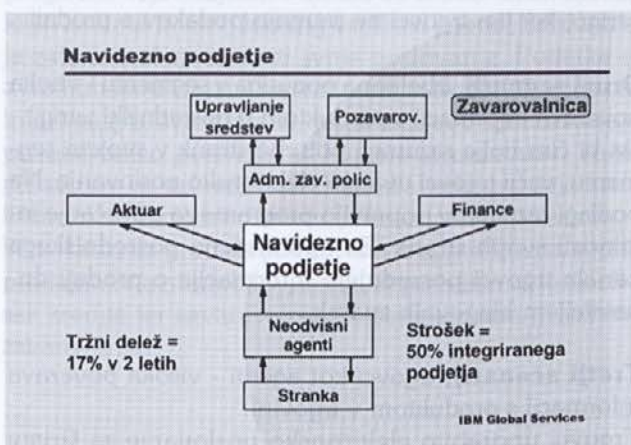
Vse te spremembe pospešuje elektronsko poslovanje - "e-business". To pospeševanje je posledica dejstva, da je tehnologija postala poceni in je dosegljiva po vsem svetu.

3.1. Spremenjen način dela

Pri načinu dela se je najbolj spremenil način sodelovanja. Elektronska pošta in aplikacije za elektronsko sodelovanje kot je Lotus Notes, postajajo že vsakdanjost in nepogrešljiv komunikacijski pripomoček. Olajšan je tudi prenos znanj, ki ni shranjen samo v ljudeh in dokumentih, temveč tudi v procesih in postopkih. Poleg tega nove tehnologije omogočajo večjo mobilnost. Več poslovnih procesov v podjetju je podprtih z internetnimi tehnologijami, več dela je mogoče opraviti kjerkoli na svetu.

Da nove tehnologije dejansko omogočajo popolnoma nov način dela kaže primer zavarovalnice v eni izmed evropskih držav. Zavarovalnica, ki ima samo 35 zaposlenih, je poiskala najboljše poslovne procese in najboljša podjetja, ki jih lahko prevzamejo. Vse poslovne procese je povezala in podprla z internetnimi tehnologijami. Na tak način elektronsko povezuje vse sestavne dele običajne zavarovalnice:

- Zavarovalnico, ki je postavila informacijski sistem, vodi koordinacijo, pobira denar, razdeljuje provizije in snuje nove oblike zavarovanj.
- Neodvisne agente, ki pridobivajo stranke.
- Aktuarja, ki postavlja tarife za različna zavarovanja.
- Banke, ki sodelujejo pri financiranju ali delujejo kot posredniki.
- Podjetje za administracijo zavarovalnih polic in knjigovodstvo.



Slika 2. Primer zavarovalnice, ki je organizirana kot navidezno podjetje

- Podjetje za upravljanje s sredstvi in
- Pozavarovalnico.

Tako sestavljena "navidezna" zavarovalnica, je v državi nastanka iz nič v dveh letih prevzela 17% tržni delež pri 50% stroških klasične integrirane zavarovalnice.

Ob tem primeru se postavlja nekaj zanimivih vprašanj in ugotovitev. Na primer, kako zasnovati konkurenčni odgovor proti podjetju, ki ga sestavlja več povsem neodvisnih podjetij? V našem primeru je to še posebej zanimivo. Stranke kupujejo zavarovalne police pri zavarovalnicah, ki jim zaupajo. Velikost in tradicija imata pri tem veliko in pomembno vlogo. Ker majhna in poleg tega še nova zavarovalnica tega nima, neodvisni agenti pri prodaji polic uporabljajo ime ene od bank, ki so vpletene v sistem, ime aktuarja ali celo podjetja, ki opravlja administracijo zavarovalnih polic. Vse to še dodatno zaplete oblikovanje konkurenčnega odziva.

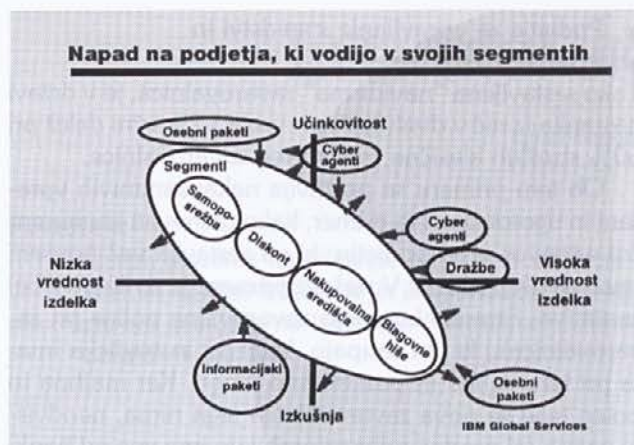
Druga zanimivost je hitrost, s katero je nova zavarovalnica prodrla na tržišče. Podjetja običajno opazujejo svoje konkurente in pripravljajo odgovore na njihove poteze. V našem primeru je novo podjetje prišlo kot popolno presenečenje. Na kaj takega nihče ni bil pripravljen.

Primer tudi kaže, da novi načini dela ne pomenijo samo možnosti za izboljšavo obstoječih poslovnih procesov. Pojavljajo se možnosti za postavitve popolnoma novih poslovnih procesov, ki presegajo okvire podjetja. Nova oblika sodelovanja podjetjem omogoča, da se bolj posvetijo svoji osnovni dejavnosti in vse vzporedne procese prenesejo na druga, za te procese specializirana podjetja. Princip ni nov, z novo tehnologijo pa so se povečale možnosti za prenos poslovnih procesov.

3.2. Spremenjen način trgovanja

Pri spremembah v trgovanju, je potrebno na prvo mesto postaviti spremenjen odnos s stranko. Konkurenca sili podjetja, da ne gledajo na stranko samo v okviru ene poslovne transakcije, temveč, da gradijo bolj dolgoročen odnos. Stranke ne obravnavamo več v skupinah, temveč bolj individualno. Nove tehnologije ponujajo nove možnosti za individualno obravnavo strank. Dodaten izziv je pojav elektronskega trga, ki sili podjetja v razvoj novih metod, da lahko ostanejo konkurenčna v novem okolju. Izgublja se tudi pomen masovne proizvodnje: kupcu je potrebno ponuditi proizvode in storitve takrat, ko jih potrebujejo, kakršne potrebujejo in kjerkoli jih potrebujejo.

Oglejmo si današnje stanje trga proizvodov široke potrošnje. Vse proizvode na trgu lahko razvrstimo glede na njihovo ceno. Druga razdelitev je lahko vrednost izkušnje nakupovanja. Nekatere proizvode, kot so mleko, kruh..., želimo kupiti čim bolj učinkovito, pri nekaterih



Slika 3. Segmentiranje tržišča

pa je nakupovanje prijetna izkušnja, na primer nakup avtomobila ali obleke. Pri taki razdelitvi lahko tržišče segmentiramo. Na primer:

- izdelki nizke vrednosti, ki jih želimo kupovati učinkovito (supermarketi),
- združevanje ugodne cene z učinkovitostjo nakupa (diskonti),
- izdelki z visoko ceno, ki si jih pred nakupom radi dobro ogledamo (blagovne hiše).

Trgovska podjetja poskušajo privabiti čim več strank, tako da ponudijo čim boljši paket proizvodov v nekem segmentu, pri čemer ni strogih meja. Trgovci poskušajo pridobiti zaupanje strank, širiti ponudbo, prilagajati ponudbo potrebam strank in izboljševati dobavne poti.

V tako oblikovano tržišče vstopajo nova podjetja, ki gradijo svojo strategijo na bolj osebni pristopu. Z zbiranjem informacij o stranki in njenih potrebah, poskušajo pripraviti ponudbo, ki je pisana na kožo stranke. Zaradi boljšega odnosa s stranko lahko pridobijo velik del ciljnega trga.



Slika 4. Scenarij razvoja tržišča

Primer takega pristopa je podjetje Streamline, ki deluje v Bostonu. Podjetje se je specializiralo za dostavo prehrabrenih artiklov in osebnih storitev na dom. Njihove ciljne stranke so lastniki samostojnih hiš v primestjih. Svojim strankam v garažo postavijo omaro in hladilnik. Stranka izbere želeno vsebino, podjetje pa enkrat tedensko nadomesti porabljeno. Poleg tega lahko stranke v omari pustijo oblačila za čistilnico, naročijo izposojajo video kaset, razvijanje filmov... vseh drobnih opravil, ki zaposleni družini kradejo dragocen prosti čas. Stranke naročajo preko telefona ali Interneta.

Streamline je na tak način klasičnim trgovinam prevzel doberšen del strank. Povrh tega so to stranke, ki imajo največjo kupno moč. Ker ima zelo dobre podatke o potrošniških navadah svojih strank, jih Streamline lahko izkoristi za optimizacijo svojega poslovanja. Podatki so zanimivi tudi za njihove dobavitelje. Coca-Cola na primer, daje podjetjem kot je Streamline nižjo nabavno ceno, ker ve, da gospodinjstva, ki imajo pijačo vedno na zalogi, popijejo dvakrat več, kot gospodinjstva, ki morajo po pijačo v trgovino.

Zgornji primer kaže, da bo na tržišču prihodnosti vedno bolj pomemben čim bolj osebni pristop k stranki. Tak pristop pa zahteva informacijsko podporo. Razvoj tržišča v prihodnosti lahko glede na prisotnost informacijskih tehnologij opišemo s štirimi scenariji. Stopnjo povezave informacij s produktom v posredniški verigi ocenimo z nizko ali visoko. Enako napravimo v trgovini.

Prvi scenarij, ohranitev stanja - nizka povezava informacij s produktom v posredništvu in trgovini.

To je današnje stanje. Tehnologija se razvija hitro, trgovine pa še vedno niso našle možnosti, da bi jih izkoristile za pokrivanje potreb svojih strank kot so, učinkovitost nakupovanja, izkušnje in primerjanje cen. Ponudniki preko Interneta ostajajo v nišah. Dobavitelji blagovnih znamk, lahko le delno optimizirajo svojo dobavno verigo, ker jim trgovci ne zaupajo podakov o prodaji.

Drugi scenarij, izboljšana ponudba v segmentu - visoka povezava informacij s produktom v posredniški verigi.

Da bi čim bolje razumeli potrebe strank v svojem segmentu, večji trgovci uvajajo elektronsko poslovanje. Na podlagi rezultatov pripravijo programe za povečanje lojalnosti svojih strank. Za optimizacijo posredniškega kanala trgovci posredujejo informacije o prodaji dobaviteljem blagovnih znamk.

Tretji scenarij, trgovci kot agenti - visoka povezava informacij s produktom v trgovini.

Trgovci uporabijo elektronsko poslovanje za širitev ponudbe in vzpostavitev bolj osebnega odnosa s

stranko. Na primer, supermarket lahko posamezni stranki ponudi zanj pripravljen menu, načrtovanje obrokov ali avtomatsko zapolnjevanje zalog osnovnih živil. Neučinkovite dobavitelje nadomeščajo novi, ki lahko izpolnijo posebne zahteve strank.

Četrty scenarij, bitka avtomatskih pametnih agentov. Vizija prihodnosti. Programske hiše razvijajo razne vrste elektronskih agentov za nakupovanje po čim nižji ceni, nakupovanje oblačil, učinkovito nakupovanje... Osnova za tekmovanje je kvaliteta storitve. Trgovci poskušajo uporabiti vse vrste agentov in doseči širino ponudbe. Dobavitelji blagovnih znamk poskušajo prodajati neposredno končnemu kupcu.

3.3. Spremenjene meje industrij

Spreminjajo se tudi meje industrij, kjer se morajo podjetja vedno bolj specializirati, če želijo ostati konkurenčna. Potrebno se je vprašati, kje je podjetje res močno, na kaj naj usmeri svoje zmogljivosti in katere procese lahko bolje izpeljejo drugi. Govorimo o razširjenem sodelovanju med zavezniki v razširjeni vrednostni verigi. Govorimo tudi o navidezni integraciji in vrednostnih mrežah.

S tem ko postajajo meje med vejami industrij vse bolj zabrisane, se pojavljajo nove priložnosti pri deljenju informacij o dobaviteljih in strankah. Različne veje industrij pogosto uporabljajo iste dobavitelje in iste stranke.

Koliko je vredna informacija o strankah kaže primer podjetja Edmund's. Edmund's se je uveljavil z izdajanjem kataloga avtomobilov vseh znamk in modelov. Prihodek podjetja, je bil prihodek od prodaje kataloga. S pojavom Interneta je pričela prodaja upadati. Razlog je očiten - večina proizvajalcev avtomobilov je podatke o avtomobilih ponujala na Internetu. Dodaten razlog za upad prodaje kataloga je tudi, da so nekateri katalog pregledali v prodajalni. Poiskali so model avtomobila, ki jih zanima in nato katalog vrnili na polico. Edmund's je zato moral spremeniti svoje poslovanje. Podatke o avtomobilih je objavil na Internetu zastonj. Obsežen vir informacij o avtomobilih, je na njihovo spletno stran privabil veliko potencialnih kupcev avtomobilov. To je postal nov vir prihodkov. Edmund's sedaj prodaja kvalificirani skupini potrošnikov - iskalcev novega avtomobila - tako, da prodaja povezave s svojih strani na strani prodajalcev avtomobilov, bank, ki ponujajo avtomobilске kredite ter zavarovalnic, ki ponujajo avtomobilska zavarovanja.

4. Kako uspeti z elektronskim poslovanjem?

IBM je odgovor na to vprašanje postavil za svojo strategijo. Da bi tržišču jasno pokazal resnost svoje nove usmeritve, je IBM tudi registriral novo tržno znamko "e-business", s katero označuje storitve in proizvode, ki tvorijo infrastrukturo za elektronsko poslovanje.

Čeprav je informacijska tehnologija pomemben del "e-business" strategije, vas to ne sme zavesti. Prvo in najpomembnejše je poslovanje - business. Podjetje mora najprej ugotoviti, kje je danes in kje želi biti jutri. Osnovne odločitve so o poslovanju, ne o tehnologiji. Katere so vaše prioritete?

- Rast prihodkov?
- Znižanje stroškov?
- Znižanje obratnega časa?
- Povečanje učinkovitosti?
- Sodelovanje z dobavitelji?
- Vstop na nove trge?
- Pridobivanje novih strank?

Sledijo vprašanja:

Kakšne so največje ovire na poti?; S kakšnimi novimi poslovnimi procesi jih najlaže preskočimo? IBM vam lahko ponudi vrsto svetovalnih storitev, ki vam bodo dala odgovor na vsa ta vprašanja.

Postavitev jasne strategije za elektronsko poslovanje je kritični faktor uspeha. Brez jasne vizije o razvoju podjetja in vlogi elektronskega poslovanja so vsi poskusi uvajanja elektronskega poslovanja običajno neuspešni.

Po oblikovanju strategije sledi tehnologija, ki lahko podpre nove poslovne procese. Za širitev kritičnih poslovnih procesov na nove tehnologije potrebujete varnost, zanesljivost, prilagodljivost in dosegljivost 7 dni v tednu in 24 ur na dan. IBM lahko ponudi globalno računalniško omrežje ter napredno strojno in programsko opremo, ki jo potrebujete, da postanete "e-business". To je "e" del v izrazu "e-business".

Manjka še "-" v izrazu "e-business". Pomeni povezavo med poslovnimi procesi in tehnologijo. Kdor želi biti uspešen pri doseganju poslovnih ciljev, se mora posvetiti le tem in ne tehnologiji. Za povezavo med "e" in "business" potrebujete partnerja na področju informacijskih tehnologij, ki bo lahko prispeval znanja in izkušnje in vam tako pomagal pri doseganju vaših ciljev. Potrebujete partnerja kot je IBM.