

TIZENEGYEDIK FEJEZET

ÜZLETI INTELLIGENCIA: A TUDÁSKEZELÉS KÖVETKEZŐ GENERÁCIÓJA	371
A tudáskezeléssel (TK) kapcsolatos alkalmazások fejlődése	373
Az üzleti intelligenciával kapcsolatos alkalmazások összetevői	382
Üzleti intelligenciával kapcsolatos alkalmazások a gyakorlatban	391
Az üzleti intelligencia rendszer műszaki összetevői	396
Alaptechnológiák: adatraktár-építés	399
Útikalauz cégvezetők számára	402
Néhány szó a vezérigazgatókhoz	404

TIZENKETTEDIK FEJEZET

AZ E-ÜZLETI TERV KIDOLGOZÁSA: A STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA	407
Útikalauz az e-üzleti átalakuláshoz	410
Az e-üzleti terv a gyakorlatban: esettanulmány az E*TRADE-ről	437
Néhány szó a vezérigazgatókhoz	442

TIZENHARMADIK FEJEZET

AZ E-ÜZLETI STRATÉGIA A GYAKORLATBAN: AZ E-PROGRAM KIDOLGOZÁSA	445
Az e-program megtervezésének előkészületei	447
Az e-program tervezésének alapszakaszai	455
Kommunikáció, kommunikáció, kommunikáció	474
Az e-üzleti programtervezést komolyan kell vennünk	475
Néhány szó a vezérigazgatókhoz	480

TIZENEGYEDIK FEJEZET

A SZERVEZET MOZGÓSÍTÁSA: TAKTIKAI MEGVALÓSÍTÁS	483
A taktikai megvalósítás útikalauza	485
Az e-projekt taktikai irányítása	488
Az e-kidolgozás folyamata	493
Az infostruktúra irányítása	507
A projekt elfogadásának irányítása	514
A tanulás és a fejlődés felmérése	515
Néhány szó a vezérigazgatókhoz	516

JEGYZETEK	519
------------------------	-----

NÉVMUTATÓ	533
------------------------	-----

Előszó

Új üzleti modellek és a gazdagság megalapozása

A huszadik században az Ipari Kor egységesített vállalatai alapozták meg a gazdagságot. Egyértelműen modellezték a céget, számos feltételezéssel. A szervezetekben hierarchia működött: az alacsonyabb szint jelentést tett a magasabbnak, és a cégnek saját belső gazdagsága volt. Marketingen alapuló terjesztési technológiák szabályozták a bevételszerzést. A különböző iparágakban hasonlóak voltak a gépek és a folyamatok.

A stratégiai üzleti gondolkodásmód hagyományos kiindulópontja az önálló vállalat, és ezen nincs mit csodálkozni. A digitális gazdaságban azonban ez már nem megfelelő. A versenysztratégia alapja egyre inkább az értékalkotás új formája. Fokozatosan belépünk egy új korba, az üzleti hálózat, röviden ü-hálózat korába. Ü-hálózatnak nevezünk bármely rendszert – beszállítók, terjesztők, szolgáltatók, infrastruktúra-szolgáltatók és vásárlók rendszerét –, amely az internetet használja az üzleti kommunikációhoz és tranzakciókhoz.

A digitális gazdaságban folyó verseny legfontosabb tényezője az üzleti modell modernizálása, kihasználva az üzleti hálózatok hatalmát. Az üzleti hálózatok egyik iparágban a másik után semmisítik meg az elavult cégmodellt.

A gazdaságban végbemenő alapvető átalakulás megértéséhez érdemes elolvasni a Nobel-díjra jelölt közgazdász, Ronald Coase korai műveit. Több mint hat évtizeddel ezelőtt Coase felvetette: „Miért léteznek cégek?” Ha a piac ennyire eredményes, miért nem működhet minden egyes munkás, a termelési folyamat minden egyes lépése önálló vásárlóként és eladóként? Coase szerint a piac elméleti tettekészsége és a cég állóképessége között húzódó ellentmondás alapja a *tranzakciós költség*. A cég akkor támaszt tranzakciós költségeket, amikor a saját belső forrásai helyett a piacon keres terméket vagy szolgáltatást.

A tranzakciós költség három részből épül fel, és ezek együtt – vagy akár külön-külön is – megfizethetetlenek lehetnek.

Keresési költségek. A keresés időbe telik, forrásokat és váratlan költségeket igényel (például utazás). Még költségesebb megállapítani, hogy bízhatunk-e a beszállítóban.

Szerződési költségek. Ha minden egyes árucserét külön áralku és tárgyalás előz meg, a költségek nem állnak majd arányban a kötött üzlet értékével.

Koordinációs költség. Ez a költség a források és folyamatok koordinálásakor merül fel. Coase idejében a telefonhoz és a távirathoz hasonló újítások megkönnyítették a távoli cégek tevékenységének összehangolását.

Az Ipari Kor függőlegesen integrált vállalatai úgy alakították tevékenységüket, hogy kikerüljék ezeket a költségeket. Henry Ford cége például – az Ipari Kor vállalatának első megtestesítője – nem csak autókat gyártott; gumiültetvényein nyersanyagot termelt az abroncsokhoz, tengeri flottája pedig a Nagy-tavakon szállította az anyagokat.

Ahogy a kommunikációs eszközök egyre jobbak és olcsóbbak lettek, a tranzakciós költségek is csökkentek. A cégek lassanként specializálódtak. Az internet térhódításával sokszor a nullához közelít a tranzakciós költség. A világ különböző pontjain emberek népes és változatos csoportja juthat olcsón, könnyen és valós időben információhoz, így egyszerűsödik a döntéshozatal és a bonyolult tevékenységek összehangolása.

A cégek a termék vagy szolgáltatás életciklusának bármely pontján növelhetik a tudásértéket újítással, fejlesztéssel, költségcsökkentéssel vagy testre szabással. Gyakran előfordul, hogy a specialisták több értékkel tudnak előállni, mint a függőlegesen integrált vállalatok.

A hálózatokon alapuló új üzleti modellek elengedhetetlenek a versenyképesség és a gazdagság eléréséhez. Ezért Ravi Kalakota és Marcia M. Robinson könyve igen időszerű. Az e-üzlet szót először reklámkampányhoz használták a technológiával foglalkozó cégek. Ma már ez a központi kérdés az üzleti stratégiában. A legtöbb vezető azonban még mindig azt hiszi, hogy az e-üzlet és az e-kereskedelem nem más, mint cikkek adásvétele a világhálón. A szerzők megmutatják, hogy ez mennyire nem így van. Számos információt közölnek az új üzleti modellekhez szükséges alapvető technológiákról, praktikus tanácsaik segítségével pedig könnyedén juthatunk egyről a kettőre.

Aki elolvassa ezt a könyvet, megérti, hogy miért lesz minden üzlet előbb-utóbb e-üzlet.

Don Tapscott
A Digital 4Sight elnöke
2000. szeptember

Néhány szó előljáróban

Az e-kereskedelem megváltoztatja a versenyt, az ügyfélkapcsolat természetét, a teljesítés sebességét és a vezetés jellegét. A változás láttán képes-e cégünk vezetése

- feláldozni meglévő csatornáit kockázatos, bejáratatlan új csatornákért,
- hús-kattintás* szolgáltatási infrastruktúrát kialakítani, amely minden csatormán ugyanazt az élményt nyújtja a vásárlóknak,
- digitalizálni az ellátási láncot, és társulni a versenytársakkal, hogy tovább csökkenjenek a költségek?

A vezetők válaszúthoz érkeztek. A sok irány közül melyik vezet vajon sikerhez? Milyen akadályokba ütköznek majd? Melyik üzleti modell, vezetési elv és stratégia biztosítja a sikert? Mi jellemzi majd az üzleti alkalmazások következő generációját, és ki tudja legjobban közvetíteni ezeket? Kihez fordulhatnak a vezetők segítségért? Ha ezek a kérdések nem hagyják nyugodni, a megfelelő könyvet választotta. Mi majd segítünk megtalálni a helyes utat, hogy elsajátítsa a digitális alapra épített üzlet fortélyait. Aki ezeket a kérdéseket nem tekinti mindenképp fölött állóknak, csak középszerű üzleti teljesítményre számíthat.

Napjaink forrongó, folyton változó világában jelentős előnyre tehet szert, aki „digitális vállalatokat” tud ki- és átalakítani. Ezt az előnyt fejt ki a könyv. Ha a cégvezetés előnyre kíván szert tenni, összetett, technológiai és „e-szolgáltatási” tervekre épülő cégmodellt kell létrehozni. Az egyszerű tervek nem juttatnak előnyhöz, és könnyen lemásolhatók. Könyvünk segít kialakítani a komplex infrastrukturális lehetőségeket, amelyek kulcsfontosságúak a modern cégek felépítésénél. Hosszú éveken át vizsgál-

* Hús-kattintás (H-K): a hús-vér és a kattintás-rendelés összekapcsolódása, valóságos üzlet és virtuális áruház, online és offline üzleti modell elegye. A vevő rendelhet otthonról vagy az üzletben, az árut pedig vagy házhoz viszik, vagy az üzletben kapja meg. Részletesebben lásd később.