

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 mindenek 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.

tuk, tanácsainkkal láttuk el, vezettük és fejlesztettük az e-üzlet újoncait, ennek eredménye *Az e-üzlet: Útmutató a sikerhez*, amely két fogas kérdéssel foglalkozik.

- Miért van az, hogy néhány cég folyamatosan sikeres az e-kereskedelemben, mások viszont kínlódnak? A sikeres cégek mennyiben orvosolják másképp a vásárlók problémáit és panaszait?
- Hogyan váltanak a régi és új sikeres cégek a hagyományos alkalmazásokról az egységesített e-üzlet szerkezet új világára?

Könyvünk esettanulmányokon keresztül segít az e-üzlet részletes programjának elkészítésében; lépésről lépésre ad tanácsot ahhoz, hogy a lehető legjobb stratégia kiválasztásával és végrehajtásával túljussunk az e-kereskedelem buktatóin és sikeresek legyünk. A könyv kimondja: az időtálló alkalmazásrendszer végigkalauzolhat minket az e-üzlet útvesztőjén. Az üzleti modell változik. A technológia változik. Az alkalmazás-infrastruktúra tervezési elvei azonban megmaradnak.

Miről szól ez a könyv?

A meglévő cégek vezetői küszködnek, hogy megértsék az új jelenséget: az e-kereskedelmet. De már a part felé tör a következő hullám: az e-üzlet. A növekvő verseny és az új e-kereskedelmi lehetőségek hatására a hagyományos cégek kénytelenek új, rugalmasabb, gyorsabb és fokozottan ügyfélközpontú üzleti modellt kialakítani. Mászóval a vállalkozás lényege alakul át e-kereskedelemből e-üzletté.

Az e-üzlet a nagy teljesítményű üzleti modell létrehozásához szükséges üzleti folyamatok, vállalkozói alkalmazások és szervezeti felépítések összetett fúziója. Könnyű megérteni: az e-kereskedelem nem működhet hatékonyan, ha nem tér át e-üzleti alapokra. Minthogy az e-üzleti alapokra való áttérés elkerülhetetlen, a felső vezetés kénytelen óvatosan cselekedni. Aki megbukik, nagy árat fizet.

Egy dolgot tartsunk szem előtt: az e-üzlet nem sétagalopp, és nem is egyszerű jel-szó. Nem PR-fogás. Nem olvashatjuk vagy egyeztethetjük össze a cég megszokott üzletfilozófiájával. Az elektronikus üzemmódra való áttérés mérföldkő, a cég minden további tervét és döntését átalakítja, megváltoztatja az egész szervezetet a képességtől a termelékenységig. Az e-üzlet határozza meg, hogy mit csinál, vagyis mi egyáltalán egy cég.

Ha a vezetők valóban hatékony stratégiát keresnek, hogy versenyképesek legyenek az új gazdaságban, meg kell érteniük a következő generációs, vállalkozási alkalmazások összefüggő hálózatára épülő elektronikus vállalat alapjait. Azért írtuk ezt a könyvet, hogy részletes programmal szolgáljunk egy olyan újszerű elektronikus vállalat létrehozásához, amely fennmarad, sőt, virágzik a digitális világban.

Mitől más ez a könyv?

Sok könyvben leírták már, hogy a régi gazdasági szabályok – léptékről, hatásköréről, eredményességről, piaci részesedésről és függőleges integrációról – már nem elegendők. Új szabályokra van szükség, ahhoz pedig először is újfajta szervezői képességekre. Minden vezető tudja, hogy sürges az idő; alig várják, hogy belevágjanak, és mindent megváltoztassanak.

Az e-kereskedelemtől szóló könyvek első generációja sajnos sokat beszélt a jövőről, ám annál kevesebbet a részletekről. Könnyű az e-kereskedelem jövőjéről beszélni, de a vezetők előtt álló valódi kihívás az áttérés rendszerbe szervezése a meglévő vállalkozás veszélyeztetése nélkül. Mit jelent ez valójában a felső vezetés számára? Ha az ügyfelek az online lehetőséget választják, akkor az informatikai befektetésnek az egységesített e-üzleti modellt kell megcéloznia.

A könyv gyakorlati kérdésekre koncentrálna: hogyan tervezheti és kezelheti a felső vezetés az e-üzlettel kapcsolatos befektetéseket? Az első lépés az átfogó e-üzleti stratégia kialakítása, majd a tervezett tevékenységi kör alkalmazásrendszerével kapcsolatos befektetések vizsgálata következik, attól függően, hogy a technológia vagy alkalmazás milyen mértékben segíti a stratégiát. Számos cég ott követi el az első hibát, hogy először az e-üzleti alkalmazásokkal foglalkozik, és csak később alakítja hozzá a stratégiát. A cég akkor lesz sikeres, ha a vezetők *először* kialakítják az erős e-üzleti stratégiát, és csak ezután foglalkoznak a konkrét e-kereskedelmi alkalmazásokkal kapcsolatos befektetésekkel. Ha nem így történik, az e-kereskedelmi próbálkozás valószínűleg kudarcra van ítélve.

Igen ám, de hogyan festenek ezek a befektetések és e-üzlet szerkezetek? Erre ad választ ez a könyv; elsőként foglalkozik a szerkezeti átalakítás problémájával: hogyan válhat egy régi cég új, tette kész elektronikus vállalkozássá? Egyedülálló áttekintést nyújt a következő generációs, egységesített vállalkozásokról, valamint a versenyképesség megőrzéséhez szükséges, a tevékenység körhöz illeszkedő alkalmazásokkal kapcsolatos befektetésekről. Könyvünkben nagy hangsúlyt fektetünk azokra a kritikus pontokra – üzleti folyamatok, alkalmazások alsóbb és felsőbb szinten, stratégia –, amelyekre a vezetőknek figyelniük kell, ha sikeresek szeretnének lenni a digitális gazdaságban.

Más szóval, az e-kereskedelemmel foglalkozó vállalkozások jobban teszik, ha átgondolják a jövőről alkotott képüket. Cégünk csak akkor működhet az e-kereskedelem világában, ha átértékeljük az integrációt és a cégtervezést. Könyvünk lépésről-lépésre feltérképezi az e-üzlet eddig ismeretlen területét. A világ cégvezetőinek és tanácsadóinak erre az útmutatóra van szükségük, hogy eligazodjanak az információs gazdaságban.

Kinek szól a könyv?

Sok cégvezető annyira belemerül az e-üzlet részleteibe, hogy nem veszi észre az alkalmazás-infrastruktúra összeállításának mélyreható szerkezeti átalakulását. Szinte minden üzletágot érint az e-kereskedelmi és e-üzleti alkalmazások felépítése. Az e-üzlet jelentős szerepet fog játszani a vállalatok sikerében. A vezetésnek meg kell tanulnia, hogy az e-üzlettel felmerülő legnagyobb kihívás a változás elérése. Könyvünkben elmondjuk, hogy a vezetőknek milyen üzleti szerkezetet kell kiépíteniük a sikeres e-üzlet működtetéséhez.

A kialakult iparágakban – gépkocsi, biztosítás, kiskereskedelem – működő, új irányt kereső cégek számára fontos tanácsokkal szolgálunk. A piacvezetők, mint a Home Depot vagy a FedEx, megtudhatják, hogyan őrizhetik meg vezető pozíciójukat. Az újonc cégeket vezető vállalkozóknak felsoroljuk azokat a lényeges pontokat, amelyeknél áll vagy bukik a sikerük. A könyv annyira időszzerű és olyan sok tanáccsal szolgál a szervezési gyakorlat megváltoztatásához, hogy a vezetés számos rétegéhez szólhat:

- a felső vezetéshez és az üzleti stratégia kialakításáért felelős stratégiai tervezőkhöz,
- a tanácsadókhöz, akik a vállalatvezetőknek segítenek a cég versenyképességének kialakításában,
- az informatikai vezetőkhez, akik stratégiai döntéseikkel mindig a csapat előtt járnak.

A könyv kötelező olvasmány minden cégvezetőnek, tanácsadónak, vállalkozónak és közgazdaságot hallgató diáknak, aki már beszélt és olvasott az e-kereskedelemtől, és szeretné tudni, hogyan kovácsolhat tőkét az üzleti megújulás következő hullámából.

A könyv felépítése

Először is olyan cégek kritikus lépéseit elemezzük, akik már fölérték a csúcra a működő e-üzleti modell segítségével. Ezután példákat hozunk a legésszerűbb gondolkodásmódra napjaink üzleti világában. Így összeáll a kép: világossá válik, hogy milyen jellegű cégek lehetnek a holnap sztárjai, és milyen stratégia segítségével tarthatják meg a „piacvezető” elnevezést.

Az első öt fejezet tárgyalja az e-üzlet új felépítését, amely építőkövekből, úgynevezett *vállalkozási alkalmazásokból* áll. A piacvezető cégek bonyolult e-modelleket ala-

kítanak ki az összekapcsolódó vállalkozási alkalmazásokból – ügyfélkapcsolati megoldások, vállalkozási forrástervezés-rendszerek, megoldások a megrendelések vagy az ellátási lánc kezelésére –, és a modell köré szervezik a stratégiákat. Minden egyes vállalkozási alkalmazáshoz stratégiaileg egyesíteni kell az ügyfélközpontú folyamatokat, az informatikai rendszereket, a kezelési rendszereket és a kultúrát.

A legtöbb vezető tart a stratégiai egyesítés kérdéseinek kezelésétől, mert ez az izgalmas feladat túlmutat a szerkezeti felépítésen és a tevékenységi körrel kapcsolatos megfontolásokon. A könyv segítségével összefoghatjuk és kezelhető méretű részekre oszthatjuk ezt a szerteágazó stratégiai problémát, és gyorsan végrehajtható cselekvési terveket alakíthatunk ki.

A hatodiktól a tizenegyedik fejezetig utánajárunk az új e-vállalat különböző e-üzleti tervezési elemeinek. Célunk, hogy világos, ésszerű, az ügyfelek változó igényeinek megfelelő stratégiai tervet alakítsunk ki. Minden fejezet végén megtalálható a „Néhány szó a vezérigazgatókhoz” című rész: olyan normatív kérdéseket gyűjt csokorba, amelyekre meggyőző választ kell adni, ha hatékonyan és hasznosan szeretnénk összeválogatni a stratégiai integráció építőköveit.

Az utolsó három fejezet figyelmeztető jellegű, vagyis azokkal a kihívásokkal foglalkozik, amelyek a digitális vállalkozássá alakulás során érhetik a cégeket: levezetjük a tervezés folyamatát és segítünk a végrehajtásban. A mai üzleti világban mindig nagy a tét, a kudarc pedig gyors és kegyetlen. Egy szervezet fennmaradását és végső sikerét az határozza meg, hogy mennyire képes konstruktívan cselekedni. Ezekben a fejezetekben aprólékosan végigvesszük az e-üzleti stratégia és alkalmazás-infrastruktúra kiválasztását, segítünk megtalálni a helyes utat, és részletesen megvizsgáljuk a stratégia megvalósítását. Mindent megteszünk, de választani nem tudunk más helyett. Mindenkinek megvan a maga feladata.

Köszönetnyilvánítás

Mivel a könyvben sok e-üzleti élettől küszködő cég szerepel, szeretnénk megköszönni nekik, hogy olyan kitartóan foglalkoznak ezzel a nehéz kérdéssel.

Sokat tanultunk tanácsadó munkatársainktól, és szeretnénk köszönetet mondani mindazoknak, akikkel beszéltünk. Közülük is kiemelésre érdemes David Dingott, Francis Frei, Kemal Koeksal, Alex Lowy, Shirish Netke, S. P. Reddy, Kirk Reiss, Mohan Sawhney, Don Tapscott, David Ticoll, Nagesh Vempaty, Richard Welke és Peter Zencke.

Köszönjük az Addison-Wesley munkatársainak, elsősorban Mary O'Brien szerkesztőnek, hogy lehetővé tették a könyv megjelenését. Köszönet illeti a lektorokat, akik súlyos elfoglaltságaik közepette is szakítottak időt a kézirat végigolvasására, és rámutattak a hibákra. Köszönjük Lorna Gentrynek és Keith Gribble-nek a türelmet és

a szakértelmet, amellyel szerkesztették és javították a könyvet. Hálásak vagyunk, hogy hosszú órák munkája után őszintén elmondták véleményüket, és ezzel tökéletesítették a művünket.

Végül köszönettel tartozunk a családnak és a barátoknak. Elsősorban Bill és Judy Robinsonnak, akik minden nap hiányoznak; Shelley Cicerónak és Roby Robinsonnak, akik bearanyozzák a mindennapokat; és Lynn Lorencnek, aki mindig megnevetet minket.

Ravi Kalakota
kalakota@mindspring.com
www.ebstrategy.com

Marcia M. Robinson
marcia.robinson@mindspring.com
www.ebstrategy.com

Az e-kereskedelemtől az e-üzletig

[1]
fejezet

Beharangozó

Új gazdaság, új eszközök, új szabályok. Kevés dolog forradalmasította úgy az üzleti életet, mint az e-kereskedelem. Egyszerűen fogalmazva: a kapcsolatok, a termékek és a fizetés (az ügyféltől a cégnek, illetve a cégtől a szolgáltatónak) korszerűsítése sok vezetői tanácskozáson okozott fejlődést. Az új évezredben a vezetők kénytelenek felülvizsgálni az érték, a verseny és a szolgáltatás hagyományos meghatározásait.

*A cégek csak akkor versenyezhetnek hatékonyan az e-kereskedelem világában, ha szerkezeti-
leg átalakítják a belső alapokat. Ehhez a szerkezeti változáshoz meg kell újítani a cég üzleti str-
tégiáját: minél gyorsabban és minél elemibb erővel be kell törni a piacra. Arra is szükség van,
hogy a folyamatokban mélyreható változás menjen végbe, kevesebb legyen a variáció és minél
kevesebb kézen menjen át a folyamat. A cégeknek ugyanakkor erős e-üzleti infrastruktúrát kell
kialakítaniuk, amely a szolgáltatás folyamatos fejlesztését és az állandó megújulást szolgálja.*

*Ebben a fejezetben az e-üzlet működésével foglalkozunk: elmagyarázzuk az e-üzlet mibenlé-
tét, erős hatását a vállalat szerkezetére, a gazdaságra és az üzleti folyamatokra. A sikeres e-üzleti
gyakorlat egyik legfontosabb összetevője a vásárlóknak nyújtott értékek osztályozása és felépíté-
se. Ebben a fejezetben lépcsőről-lépésre kifejtjük, hogyan lehet részeire bontani a vásárlóknak
nyújtott érték elemeit, majd újra összerakni ezeket értékláncokká, hogy kialakíthassuk az e-üzlet
modelljét.*