

- *Fordítsunk gondot a fejlesztési módszerekre.* Az e-üzleti fejlesztés egy sor különleges kihívással jár. A világhálós alkalmazások kiépítéséhez használt technológia nagy része még éretlen és soha nem látott mértékben változik; az új verziók sokszor negyedévenként jelennek meg. A szoftverfejlesztőknek fel kell venniük a harcot a technológiai korlátokkal. A korlátozások közé tartozik a különböző kereskedők, verziók és platformok tallózóinak inkompatibilitása; nem megfelelő teljesítmény a hálózati megszorításokból kifolyólag; valamint nem megfelelő fejlesztési eszközök.
- *Körültekintően kezeljük az elfogadást.* A folyamatos vásárlóközpontúság azt jelenti, hogy gondosan megfigyeljük, hogyan használják a vásárlók az adott terméket vagy szolgáltatást. A győztes stratégiák forradalmian új módszerrel nyernek visszajelzést a célvásárlóktól és a célpiacról. Az ilyen stratégiához egyértelmű mércékre van szükség. Az ilyen stratégiák csak akkor lehetnek sikeresek, ha a megvalósítás szorosan integrált és körültekintő: így gyorsan alkalmazkodhatunk a váratlan fejleményekhez.

Az alapokra nagyon oda kell figyelnünk, ha sikeres e-üzleti stratégiát szeretnénk megvalósítani. Csak így reagálhatunk ösztönösen – és gyorsan – a lehetőségekre és a problémákra. Minden vállalkozásban megtörténik, hogy egy-egy alkalmazott idővel odébbáll, és a versenytársak minden bizonnyal lemásolják a sikeres módszereket. A hosszú távú siker kulcsa az erős vezetés, a forradalmi stratégia és a tökéletes megvalósítás elegye, elsősorú tehetséggel fűszerezve. A kiváló csapatok és kiváló cégek ezt a receptet követik, és időtálló dinasztiát alapítanak.

Végezetül megjegyeznénk, hogy az e-üzlet fortélyainak elsajátítása nemigen különbözik más képességek kialakításától: minél többet gyakoroljuk, annál ügyesebbek leszünk. Sok szerencsét és sikeres megvalósítást kívánunk.

Jegyzetek

ELSŐ FEJEZET

- 1 "Dot-Coms: Can They Climb Back?" (Internetes cégek: visszakapaszkodhatnak még?), *Business Week*, 2000. június 19., p. 101.
- 2 Az információs aszimmetria a közgazdaságtan egyik alapfogalma. Alapvetően azt jelenti, hogy a vásárlók kevesebb információval rendelkeznek, mint az értékesítők. A közvetítő üzlet ebből a fogalomból ered, hiszen a közvetítők igyekeznek csökkenteni az eltérést.
- 3 John Seely Brown: *Seeing Differently: Insights on Innovation* (Másképpen látni: gondolatok az újításról) (Boston: Harvard University Review Book Series, 1997).
- 4 Jean Nash Johnson: "Internet Puts Encyclopedia a Click Away" (Az interneten egy kattintásra van tőlünk az enciklopédia), *Dallas Morning News*, 1999. június 29.
- 5 Eric W. Pfeiffer: "Start Up; The Story of a Prodigy; Whatever Happened to America's First Cutting-Edge Online Service?" (Újoncok; a Prodigy története; mi történt Amerika első élvonalbeli online szolgáltatójával?), *Forbes*, 1998. október 5., p. 19.
- 6 Morgan Stanley, U.S. Investment Research: "The Internet Retailing Report" (Beszámoló az internetes kiskereskedelemről), 1997. május 28., <http://www.msdc.com>
- 7 "Microsoft Moves to Rule On-Line Sales" (A Microsoft az online árusítást is uralni készül, *The Wall Street Journal*, 1997. június 5., B rész, p. 1.
- 8 Az online utazási irodák közvetítői díja 10 dollár, míg a hagyományos irodáké 50 dollár.
- 9 Az „üzleti hálózat” (ÜH) kifejezést az Alliance for Converging Technologies használta először sokszereplős, "Winning in the Digital Economy" (Hogyan nyerhetünk a digitális gazdaságban) című tanulmányában. A tanulmány meg-

jelent Don Tapscott, David Ticoll és Alex Lowy *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs* (Digitális tőke: az üzleti hálózatok erejének kihasználása) című könyvében, Boston: Harvard Business School, 2000.

- 10 A legnagyobb vásárlás a lakás. A National Automobile Dealers Association (Autókereskedők Országos Szövetsége), az iparág legnagyobb kereskedői szervezetének adatai alapján 1999-ben az Egyesült Államok lakossága több mint 300 milliárd dollárt költött új autóra, ami 15,8 millió új járművet jelent.
- 11 Clinton Wilder, Online Auto Sales Pickup, *Information Week*, 1998. február 9.
- 12 A BellSouth egy több mint 4 milliárd dolláros szerződésben minden informatikai funkciót az EDS-re és az Andersen Consultingra bízott.
- 13 George Raik-Allen: "Staples Collate VC Funding" (A Staples tőkebefektetőkhoz fordul), Redherring.com, 1999. november 13.
- 14 "Procter and Gamble and Institutional Venture Partners Launche reflect.com, the First Interactive, Personalized Beauty Company; New Company Combines the Power of the Fortune 20 with the Prowess of Silicon Valley to Usher in a New Era in Consumer Business" (A Procter and Gamble és az Institutional Venture Partners megalakítja a reflect.comot, az első interaktív, személyre szabott szépségszalont; az új cég egyesíti a Fortune magazin húszas toplistáján szereplő vállalkozás hatalmát a Szilícium-völgy merészségével, hogy prosperálhasson a fogyasztói ipar új korszakában), *PR Newswire*, 1999. szeptember 13.
- 15 Az e-üzlet szerkezetének megtervezése és megvalósítása az évtized legdinamikusabban fejlődő tanácsadói tevékenységévé nőtte ki magát, mert segítette a cégeknek az e-kereskedelem elindításában.
- 16 2000 közepén a National Semiconductor az FDX helyett a UPS-szel kötött szerződést. A UPS 150 millió dolláros, öt évre szóló megállapodást írt alá.
- 17 Aki több példát szeretne az időben reagáló és a lemaradt piacvezetőkről, olvassa el Gary Hamel és C.K. Prahalad *Competing for the Future* (Verseny a jövőért) című könyvét (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
- 18 Szavahihető társadalmi és üzleti „jövendőmondók”, többek között Peter Ducker és Alvin Toffler szerint az üzleti élet még évtizedekig állandó változásban lesz. Ezért egy szervezet, egy vezető, egy ember sem engedheti meg magának, hogy elaludjon. (Peter Drucker: *Managing in Turbulent Times – Cégvezetés viharos időkben*, New York: HarperBusiness, 1980; Alvin Toffler: *Future Shock – A jövő sokk*, New York: Bantam Books, 1970)

MÁSODIK FEJEZET

- 1 Michael Eisner, a Walt Disney Co. elnöke és igazgatója, tájékoztatta a részvényeseket az éves gyűlésen, Kansas City, Missouri, 1998. február 24.
- 2 Az Egyesült Államok Kereskedelmi Minisztériumának 1997-es beszámolója szerint az interneten 100 naponta megduplázódik az átvitt adatmennyiség.
- 3 Eileen Shapiro: *Fad Surfing in the Boardroom* (Hóbortlovaglás az igazgatótanácsban), New York: 2 Az Egyesült Államok Kereskedelmi Minisztériumának 1997-es beszámolója szerint az interneten 100 naponta megduplázódik az átvitt adatmennyiség.
- 4 "Trend-Spotting: Anyone Can Play" (Trendfigyelés: bárki részt vehet benne), *Business Week*, 1998. március 2., p. 12.
- 5 Evan I. Schwartz: „How Middlemen Can Come Out on Top” (Hogyan törhetnek fel a viszonteladók), *Business Week*, 1998. február 9., p. 4.
- 6 Annalee Saxenian: "The Origins and Dynamics of Production Networks in Silicon Valley" (A termelési hálózatok eredete és működése a Szilícium-völgyben), Institute of Urban and Regional Development, University of California, Berkeley, 1990. április.
- 7 "Sara Lee's Plan to Contract Out Work Underscores Trend Among U.S. Firms" (A Sara Lee alvállalkozói láncolata trendet diktál az amerikai cégek számára), *Wall Street Journal*, 1997. szeptember 17., A rész, p. 3, és „Sara Lee Retreat from Manufacturing" (A Sara Lee leáll a gyártással), *Wall Street Journal*, 1997. szeptember 16., A rész, p. 3.
- 8 Nuala Moran: "Chemical Industry Applications: The traditional business practices of the larger producers are increasingly being challenged by new Internet-based distributors" (Vegyipari alkalmazások: a nagyobb gyárak hagyományos üzleti gyakorlatát egyre erőteljesebben fenyegetik az új, interneten működő terjesztők), *Financial Times* (London), 1999. október 20., Survey Edition 2, Survey: Electronic Business.
- 9 Bob Violino: "Technology Spending – The Billion Dollar Club" (Technológiai befektetések – a milliárd dolláros klub), *Information Week*, 1996. november 25., p. 27.

HARMADIK FEJEZET

- 1 Bruce Upbin: *Kodak's Digital Moment* (A Kodak digitális pillanata), 2000. augusztus 21.

- 2 Sanford C. Bernstein Co.: "Investment Report: Retailers and the Internet" (Befektetési jelentés: a kiskereskedők és az Internet), 1999. június 18.
- 3 Peter Sinton: "Electronic Postage Debuts" (Az elektronikus posta kezdete), *San Francisco Chronicle*, 1998. április 1., utolsó kiadás.
- 4 Katherine Hobson: "Out to Lunch? Webvan/HomeGrocer Deal Doesn't Deliver All the Answers" (Ebédelni készül? A Webvan/HomeGrocer megállapodás nem nyújt mindenre megoldást), <http://www.thestreet.com/tech/internet/977452.html>
- 5 Rusty Weston: "Webvan: Return of the Milkman" (Webvan: a tejesember visszatér), *Upside*, 2000. február 18.
- 6 Greg Farrell: "Clicks and Mortar World Values Brand" (A hús-kattintás világban sokat jelent a márka), *USA Today*, 1999. október 5., utolsó kiadás.
- 7 A cég MP3 formátumban (Motion Picture Experts Group-1, Audio Layer 3) szolgáltat zenét. A technológia a jó minőségű hangfájlokat kezelhetőbb méretűre tömöríti – ez körülbelül az eredeti méret tizenkettő része –, így a CD-minőséget megközelítő zene gyorsabban tölthető le. Ez azt jelenti, hogy egy 56 K-s modemmel 40 perc alatt tölthetünk le egy dalt CD-formátumban, míg ugyanezzel a modemmel ugyanaz a dal kevesebb, mint 4 perc alatt a birtokunkban lehet.
- 8 1998-ban a WAP-fórum közreadta az internetes technológiára és szabványokra épülő műszaki követelményeket az alkalmazásokkal és az átjárható termékekkel kapcsolatban.
- 9 Robert Poe: "Akamai Dishes It Out", *Upside Inside*, 2000. január 17., <http://www.akamai.com/news/media.html>

NEGYEDIK FEJEZET

- 1 "The New Rules" (Az új szabályok), *Business Magazine*, 1999. augusztus, p. 52-56.
- 2 "Point and Click for Prozac" (Csak kattints, ha nyugtató kell), *Business Week*, 1998. október 19., p. 156.
- 3 Elizabeth Corcoran: "The E Gang" (Az E-banda), *Forbes*, 2000. július 24.
- 4 Geoffrey Moore: *Crossing the Chasm* (Lépünk át a szakadékon), New York, Harperbusiness, 1999.
- 5 A. A. Milne: *Winnie-the-Pooh*, New York, Puffin, 1992. Magyar kiadás: *Micimackó*, fordította Karinthy Frigyes, Budapest, Móra Ferenc Könyvkiadó, 1996.

- 6 Richard Lueickie: *Scuttle Your Ships Before Advancing* (Mielőtt továbbmennénk, süllyesszük el a hajót), New York, Oxford University Press, 1994, pp. 165-166.
- 7 Az 1960-as és az 1980-as években meglehetősen elterjedt volt ez a stratégia. 1959 és 1979 között az American Express 350 céget vásárolt meg; ezek között volt az Avis, a Continental Baking, a Sheraton és a Hartford Insurance.
- 8 Anthony Bianco: "The Rise of a Star" (Csillag születik), *Business Week*, 1998. december 21., p. 60.
- 9 "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell" (A virtuális integráció hatalma: beszélgetés Michael Dellel, a Dell Computer vezérigazgatójával), *Harvard Business Review*, 1998 március/április, p. 72.
- 10 Lynn Cook: "Requiem for A Business Model" (Egy üzleti modell gyázmiséje), *Forbes*, 2000. július 24.
- 11 "The Model for B2B Integration: Dell Computer Corporation and webMethods" (A vállalkozások közötti integráció modellje: a Dell Computer Corporation és a webMethods), www.webmethods.com.
- 12 Suzie Amer et al., "America's Best Technology Users" (Akik a legjobban használják a technológiát Amerikában), *Forbes*, 1998. augusztus 24., p. 63.

ÖTÖDIK FEJEZET

- 1 Bill Gates: "The Digital Nervous System" (A digitális idegrendszer), <http://www.microsoft.com/dns/overviews/DNSoverviews.htm>.
- 2 Forrás: Meta Group Research
- 3 Helen Atkinson: "ERP Software Requires Good Planning" (A VFT-szoftvert körültekintően kell megtervezni), *Journal of Commerce*, 1999. december 9., p. 14.
- 4 Clinton Wilder: "Booksellers' Battles Head for the Web" (A könyvkereskedők csatája a világhálón folytatódik), *Information Week*, 1997. március 3., pp. 62-63.
- 5 Forrás: SAP Esettanulmány
- 6 A Norwest Mortgage-t felvásárolta a Wells Fargo Bank. Az új cég neve Wells Fargo Mortgage.
- 7 "America's Best Technology Users" (Akik a legjobban használják a technológiát Amerikában), *Forbes*, 1998. augusztus 24., p. 63. Norm Payson, a fizikusból lett üzletember visszahozta az Oxford céget a tönk széléről. A legtöbb szakértő egyetért abban, hogy ez nagy feigyvertény volt.

- 8 James Niccolai és Martin LaMonica: Whirlpool latest to hit ERP production snags (A Whirlpool ütközik utoljára a VFT akadályába), *InfoWorld*, 1999. november 8.
- 9 Craig Stedman: "The Complexity Sound Familiar? Make Room, ERP; CRM Now Confounds Staff" (Ismerősnek hangzik a bonyodalom? Gyerünk, VFT; most már az ÜKSZ zavarja össze az alkalmazottakat), *Computerworld*, 1999. november 22.
- 10 Steve Konicki: "Nestlé Taps SAP for E-Business" (A Nestlé az SAP csomagját használja az e-üzlethez), *Information Week*, 2000. június 26.
- 11 Bob Wallace: "IT Revamp Fuels Auto Parts Maker's Expansion" (Az informatikai átalakítás segíti az autóalkatrész-gyártó terjeszkedését), *Computerworld*, 1998. november 2.
- 12 "Appliance Firm Gives Pricing System a Whirl" (A háztartási gépeket gyártó cég felforgatja az árazási rendszert), *Computerworld*, 1998. március 23.
- 13 Carol Sliwa: "Procurement App Tracks Expenses" (A beszerzési alkalmazás figyeli a költségeket), *Computerworld*, 1998. október 12.
- 14 David Orenstein: "Enterprise Application Integration (Vállalkozási alkalmazás integráció)", *Computerworld*, 1999. október 4.
- 15 H. Ford: *Today and Tomorrow* (Ma és holnap), Doubleday, Tage, and Company (Garden City, NY: 1926, újra kiadta a Productivity Press, Cambridge, MA, 1988).
- 16 "Wal-Mart's IT Secret: Extreme Integration" (A Wal-Mart informatikai titka: integráció a végsőkéig), *Datamation*, 1996. november.
- 17 "Wal-Mart CIO Leaves Reatiler an IT Leader" (A Wal-Mart informatikai igazgatójának köszönhetően a cég vezető pozícióban marad az informatika területén), *Computerworld*, 2000. március 6.

HATODIK FEJEZET

- 1 "Sybase Customer Asset Management Solutions" (A Sybase cég vagyongazdálkodási megoldásai), <http://www.sybase.com/>.
- 2 Rebecca Quick: "The Lessons Learned" (A tanulságok), *Wall Street Journal*, 2000. április 17.
- 3 Az e-kereskedelem és az ÜKSZ elegye hozta létre az ÜKSZ új generációját, a vállalati kapcsolatszervezést (VKSZ).

- 4 "BlueGill Saves Companies Millions of Dollars with Internet Billing" (A BlueGill segítségével a cégek interneten számlázhatnak, és dollármilliókat takarítanak meg), <http://www2.software.ibm.com/casestudies/>.
- 5 További információval szolgálhatnak a számlázási alkalmazások szolgáltatóiról az olyan internetes számlázók, mint a Derivion, a Just-in-time Solutions, az iPlanet által működtetett BillerXpert és a BlueGill.
- 6 "Live to Ride" (Motorozásra született), *Financial World*, 1995. szeptember 26., p. 6.
- 7 "Biggest Sales Mistake: Asking Your Customers" (A legnagyobb értékesítési hiba: megkérdezni a vásárlókat), *American Salesman*, 1996. november, p. 22.

HETEDIK FEJEZET

- 1 Michael Fitzgerald: "Xerox Bets Virtual Office" (A Xerox mindent feltesz a virtuális irodára), *ComputerWorld*, 1994. október 31.
- 2 "Signing Suppliers for Ariba" (Beszállítók feliratkozása az Ariba céghez), <http://www.onlink.com/customers/ariba.html>.
- 3 "We Sure as Hell Confused Ourselves, But What about the Customers?" (Magunkat sikeresen megkavartuk, és a vásárlókkal mi a helyzet?), *Marketing Intelligence Planning*, 1995. április, p. 5.
- 4 "Hewlett-Packard Printing and Digital Imaging" (Nyomtatás és digitális képfeldolgozás a Hewlett-Packardnál), <http://www.selectica.com/customers/stories/hp.shtml>.
- 5 "Producing Unique Goods – and Headaches" (Különleges árucikkek állítanak elő – na meg gondokat), *Inc.*, 1998. május, p. 24.
- 6 "Smart Managing/Best Practices" (Élelmes szervezés/a legjobb módszerek), *Fortune*, 1997. november 10., p. 283.
- 7 További részletekért lásd "Customer-Focused E-Commerce at Cisco Systems; Creating Competitive Advantage Through E-Commerce" (Vásárlóközpontú e-kereskedelem a Cisco Systems cégnél; versenyelőny megszerzése az e-kereskedelmen keresztül), <http://www.cisco.com/warp/public/779/ibs/solutions/ecommerce/>.

NYOLCADIK FEJEZET

- 1 Tim Minahan: "Enterprise Resource Planning" (Vállalkozási Forrástervezés), *Purchasing*, 1998. július 16., p. 112.

- 2 A fáma szerint az IBM nem írt alá szerződést, hogy testre szabja az ICI egyik német leányvállalatának termelésre tervező szoftverét. Az öt programozó ezért magára vállalta a szerződéskötést, és megalapította az SAP céget.
- 3 "3Com Corporation: Success Story" (3Com Corporation: Sikertörténet), <http://www.sap.com/success/index.htm>. Fájll: 50020231.pdf. A Kalifornia állambeli Santa Clara városban székelő 3Com 1998-ban egyesült a U.S. Robotics céggel, és ma 13 000 alkalmazottja van a világ 160 kutatási és fejlesztési, gyártási, értékesítési és szolgáltatási weboldalán.
- 4 "GM Picks SAP to Improve Information Technology" (A GM az SAP-hoz fordul az informatikai fejlesztés érdekében), *Wall Street Journal*, 1997. november 13.
- 5 Bob Francis: "The New ERP Math" (Az új VFT-matematika), *PC Week Online*, 1998. október 26.
- 6 Glovia International, <http://www.glovia.com/about/direction.html>.
- 7 April Jacobs: "Business Process Software Plays Off" (Az üzleti folyamatokat kiszolgáló szoftver kifizetődött), *Computerworld*, 1998. augusztus 31.
- 8 Joseph B. White, Don Clark és Silvia Ascarelli: "Program of Pain" (A fájdalom programja), *Wall Street Journal*, 1997. március 14.
- 9 "The Software that Drives Microsoft" (A Microsoft működését irányító szoftver), SAP esettanulmány, SAP, Palo Alto, Kalifornia.
- 10 Thomas H. Davenport: "Putting the Enterprise into the Enterprise System" (A vállalkozás legyen része a vállalkozási rendszernek), *Harvard Business Review*, 1998. július/augusztus.
- 11 Elemzők beszámolója, Investext CD-ROM adatbázis.
- 12 Todd R. Weiss: "PeopleSoft Launches Browser-Based ERP Suite" (A PeopleSoft piacra dobja a tallózó-alapú VFT-csomagot), *ComputerWorld*, 2000. július 11.
- 13 "Managing the ERP Equation" (A VFT-megoldás kezelése), *PC Week Online*, 1998. október 26.
- 4 Andy Reinhardt és Seanna Browder: "Fly, Damn It, Fly" (Repülj már, az istenért!), *Business Week*, 1998. november 9., p. 150.
- 5 "America's Best Technology Users" (Akik a legjobban használják a technológiát Amerikában), *Forbes*, 1998. augusztus 24., p. 63.
- 6 "Toys „R” Us Falling Short on Christmas Deliveries" (A Toys „R” Us képtelen teljesíteni a karácsonyi megrendeléseket), *Bloomberg News*, 1999. december 23. 2000 júliusában hét kiskereskedő, köztük a toyrus.com, megállapodott abban, hogy összesen 1,5 millió dollár büntetést fizetnek a Szövetségi Kereskedelmi Bizottság (SZKB) arra vonatkozó vádjával kapcsolatban, hogy előző évben nem tartották be a szállítási határidőket. Az SZKB azt állította, hogy az online áruházak nem értesítették megfelelően a vásárlókat a várható szállítási késedelemről, és továbbra is folytatták a teljesíthetetlen megrendelések felvételét.
- 7 Margaret Kane: "Online Booksellers Look for Fulfillment Wizardry" (Az online könyvkereskedők teljesítési varázslatra készülnek), *ZDNet Interactive Investor*, 2000. július 7. és Larry Mcshane: "Kids Line Up for Harry Potter" (A gyerekek sorban állnak a Harry Potterért), 2000. július 8., Associated Press.
- 8 Jennifer Bresnahan: "The Incredible Journey" (A hihetetlen utazás), *CIO Magazine*, 1998. augusztus 15., p. 56.
- 9 Greg Sandoval: "Furniture.com a Case Study in E-Tail Problems" (A Furniture.com: esettanulmány az e-kiskereskedelem nehézségeiről), CNET News.com, 2000. július 31., <http://yahoo.cnet.com/news/>.
- 10 Az SAP (Advanced Planning and Optimization Engine), a 12 Technologies, a Manugistics és a Logility árusítja a tervezési alkalmazások korai verzióit. A termelésre tervezést és gyártástervezést integráló kifinomultabb rendszereket most fejlesztik.
- 11 A Biztonsági és Kereskedelmi Bizottság adatai a Damark International cégről.
- 12 A becslések szerint a cégek mintegy 500 milliárd dollárt költenek a leltárkészlet megszerzésére, fenntartására és mozgatására: a termékeket csomagolják, dobozolják, felpakolják, lepakolják, kiválogatják, újra felpakolják és elszállítják.
- 13 "Gaining a Competitive Edge" (A versenyelőny biztosítása), M. Anthony Burns beszéde a Detroiti Gazdasági Klubban, 1997. április 21.
- 14 Marshall Fisher: "What Is the Right Supply Chain for Your Product" (Milyen ellátási lánc felel meg az adott terméknek), *Harvard Business Review*, 1997. március, p. 80.
- 15 A Starbucks Észak-Amerika vezető kávépörkölő és kiskereskedő cége. A kávékirály nyolc egymást követő évben 60 százalékkal növelte az éves bevételt; ami a kiskereskedelmi üzletek számának növekedését illeti, 1987-ben tizenegy üzlete volt, 1997 augusztusában pedig több mint 1 500. A Starbucks hetente

KILENCEDIK FEJEZET

- 1 Carol Hildebrand: "Beware of the Weak Links" (Óvakodjunk a gyenge láncszemektől), *Enterprise CIO*, 1998. augusztus 15., p. 20.
- 2 Andrew E. Serwer: "Michael Dell Turns the PC World Inside Out" (Michael Dell fenekestül felforgatja a PC-ipart), *Fortune*, 1997. szeptember 8., p. 76.
- 3 *Journal of Business Strategy*, 1997. november/december, p. 25.

több, mint 4 millió vásárlót szolgál ki az üzleteiben. A cég most már nemzetközi szinten is működik, Tokióban és Szingapúrban vannak boltjai. A Starbucksnak köszönhetően a kávézás már nem a reggeli rutin része, hanem társas tevékenység.

- 16 Interjú T.R. „Ted” Garcíával, a Starbucks ellátási láncért felelős alelnökével, az *APICS – The Performance Advantage* című magazin 1997. augusztusi számában, p. 45.
- 17 A gyógyszergyártók legköltséghatékonyabban a nagykereskedelmi gyógyszer-terjesztő hálózaton keresztül juttathatják el termékeiket a piacra. A gyarapodást szabályozó két legfontosabb tényező a gyógyszerpiac általános növekedése és az, hogy a gyártók felismerték: a gyógyszerterjesztők eredményesebben szolgálhatják ki a vásárlókat, mint a gyártók, ezért a gyártók szabadon használhatják a forrásokat kutatásra és fejlesztésre, gyártásra és marketingre. Ugyanakkor a gyógyszer-nagykereskedő szerepe már nem merül ki a költség hatékony logisztika biztosításában, hanem marketing és információs szolgáltatást is nyújt a beszállítóknak és a vásárlóknak.

TIZEDIK FEJEZET

- 1 "Holding the Line on SGA" (Az általános és adminisztratív értékesítési költségek lefaragása), *CFO Magazine*, 1996. december.
- 2 Fara Warner: "Ford Motor Uses the Internet to Slash Billions of Dollars from Ordinary Tasks" (A Ford Motor az internet segítségével kíván dollármilliárdokat megtakarítani a mindennapos feladatokon), *Wall Street Journal*, 1998. október 14., p. 4.
- 3 "Automotive Trade Exchange to be Called Covisint" (Az autós kereskedelmi góc neve Covisint lesz), *PR Newswire*, 2000. május 16.
- 4 "Reaping 'Net Savings – Microsoft's Online Buying App Slashes Costs" (Az internetes babérok learatása – a Microsoft online vásárlási alkalmazása lefaragja a költségeket), *Internet Week*, 1997. augusztus 4.
- 5 A Microsoft weboldala, www.microsoft.com
- 6 Az Ariba Technologies honlapja: www.ariba.com.
- 7 Amex Consulting Services, TE Management Process Study, 1997, www.extensivity.com
- 8 Lynch, The B2B Market Book, 3 February 2000.
- 9 E-beszerezés. *Industry Report: A Guide To Buy-Side Applications* (Ipari beszámoló: útmutató a vásárlói oldallal kapcsolatos alkalmazásokhoz), Stephens Inc., 1999. december 27.

TIZENEGYEDIK FEJEZET

- 1 "NCR More than Doubles Data Warehouse for World's Leading Retailer to Over 100 Terabytes" (Az NCR segítségével a világ vezető kiskereskedőjének adatbázisa a duplájára, több mint 100 terabájtra nő), *PR Newswire*, 1999. augusztus 17.
- 2 Kereskedelmi alkalmazások, S 1/A üggyirat a Biztonsági és kereskedelmi Bizottságnál, 1999.
- 3 Norbert Turek: "Decision Into Action – Closed-Loop Systems Are Making Retailers More Responsive to Inventory Adjustments" (Elmélet és gyakorlat – a zárt hurkú rendszereknek köszönhetően a kiskereskedők gyorsabban változtathatnak a raktárkészleten), *Information Week*, 1998. október 26.
- 4 John Dodge: "Tiny SeeCommerce Carves Out Supply-Chain Management Niche" (Az egyszerű hálózat megoldja az ellátási lánc-szervezés problémáját), *Wall Street Journal*, 2000. május 31.
- 5 Steve Alexander: "Printer Manufacturer Tracks Your Inventory", *Computerworld*, 1998. november 16., p. 67.
- 6 A Business Week és a Boston Consulting Group közös, Creative Good című kutatása.
- 7 Janet Novack: "Database Evangelist" (Jó hír az adatbázisokkal kapcsolatban), *Forbes*, 1998. szeptember 7., p. 66.
- 8 Sun Microsystems: "British Telecom", <http://www.sun.com/products-n-solutions/telco/success.stry/ss10.britele.html>.
- 9 Marina Bidoli: "Managing a Giant" (Egy óriás irányítása), *Financial Mail*, 1998. október 16., p. 80.
- 10 Janice Maloney: "Healthon: Internet-Based Health-Care Information and Services" (Healthon: internet-alapú egészségvédelmi információk és szolgáltatások), *Fortune*, 1996. július 8., p. 88.
- 11 W.H. Inmon: *Building the Data Warehouse* (Az adatraktár kiépítése), 1992.
- 12 Lawrence S. Gould: "What You Need to Know about Data Warehousing" (Minden, amit tudni akartál az adatraktározásról), *Automotive Manufacturing Production*, 1998. június, p. 36.
- 13 *DBMS*, 1998. augusztus, p. 36.

TIZENKETTEDIK FEJEZET

- 1 A Biztonsági és Kereskedelmi Bizottság 10-K405 iktatószámú irata az Officemax cégről, iktatva 1998. április 21-én.
- 2 Niccoló Macchiavelli, "The Prince", Oxford University Press, 1998. Magyarul: *A fejedelem*, Európa Kiadó, Budapest, 1987, fordította Lutter Éva, p. 32.
- 3 Forrás: a Juran Institute.
- 4 Stephen J. Wall és Shannon Rye Wall: "The Evolution Not the the Death of Strategy" (A fejlődés még nem jelenti a stratégia halálát), *Organizational Dynamics*, 1995. szeptember 22., p. 6.
- 5 David Diamond: "Hold on Tight: Trends in Electronics Industry in 1998" (Figyelem, figyelem: az elektronikai ipar trendjei 1998-ban), *Electronic Business*, 1998. december, p. 70.
- 6 Peter Drucker szerint az összefüggő feltételezések halmaza az „üzlet elmélete”. Gary Hamel és C.K. Prahalad *Competing for the Future* (Versenyben a jövőért – Boston: Harvard Business School Press, 1994.) című könyvében kiterjeszti ezt az elképzelést: „minden cégvezető rendelkezik előítéletekkel, feltételezésekkel és elképzelésekkel az adott iparág szerkezetéről, az iparág pénzkeresőről, a konkurencia és a vásárlók kilétéről, a használható és fölösleges technológiákról, stb.” (p. 35.).
- 7 Evan I. Schwartz: "OK, Retailers, Why Do Your Own Marketing When You Can Make 100 000 Other Web Sites Do It For You?" (Na de, kiskereskedők, minek a saját marketing, ha egyszer 100 000 másik weboldal elvégzi helyettünk?), *New York Times*, 1998. augusztus 10., D szekció.
- 8 Robert Hiebeler, Thomas Kelly és Charles Kettelman: *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (A legjobb módszerek: ügyfélközpontú vállalkozások kialakítása), New York, Simon Schuster, 1998.
- 9 Ruth Owades, John Metaxas interjúja az *In the Game* magazinban, Cable News Network, átirás 1997. június. 1999 augusztusában a Calyx & Corolla céget felvásárolta Gerald Stevens, a virágokkal, növényekkel, ajándéktárgyakkal és dísz tárgyakkal foglalkozó piacvezető kiskereskedő.
- 10 Scott Kurnit előadása az Esther Dyson Adventure konferencián, 1997-ben.
- 11 Gary Hamel és Jeff Sampler: "The E-Corporation" (Az e-vállalat), *Fortune*, 1998. december 7., p. 80.
- 12 Joseph C. Picken és Gregory G. Dess: "Right Strategy – Wrong Problem" (Hibátlan stratégia – hibás probléma), *Organizational Dynamics*, 1998. június 22., p. 35.

- 13 Lásd Adrian J. Slywotzky és David Morrison: *Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business* (Nyereségre irányuló módszerek: a vállalkozást átalakító stratégiai erők előrejelzésének és kihasználásának harminc módja), New York, Random House, 1999. A könyvben ki-merítő listát találunk a hús-vér üzleti tervekről. Melegen ajánljuk a kiadványt mindenkinek.
- 14 "Not Just Clicks Anymore" (Már nemcsak kattintás), *Business Week*, 2000. augusztus 29., p. 226.
- 15 Idézi Stephen Harper a "Leading Organizational Change in the 21st Century" (A szervezeti változás úttörői a 21. században) című cikkében, *Industrial Management*, 1998. május 15., p. 25.

TIZENHARMADIK FEJEZET

- 1 *Information Week*, május 15., p. 42.; forrás: www.informationweek.com/786.chase.htm
- 2 Clinton Wilder és Beth Davis: "False Starts, Strong Finishes" (Rossz kezdet, happy end), *Information Week*, 1998. november 30.
- 3 Saul Habsell: "Citibank Sets New On-Line Bank System" (A Citibank új online bankrendszerét épít ki), *New York Times*, 1998. október 5., C szekció.
- 4 Clinton Wilder: "E-Commerce – Myths Realities" (E-kereskedelem – mítosz és valóság), *Information Week*, 1998. december 7.
- 5 Az ötödik szakaszt arra alapozzák a szakértők, hogy az üzleti modellek természetüknél fogva változnak és fejlődnek. Ez az elképzelés az úgynevezett üzleti ökoszisztémákat idézi, amelyeket James Moore vezetett be *The Death of Competition* (A verseny halála) című könyvében. New York, Harper Business, 1996.
- 6 W. Edward Deming: *The New Economics* (Az új közgazdaságtan), Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993, pp. 50-51.
- 7 Clinton Wilder és Beth Davis: "False Starts, Strong Finishes" (Rossz kezdet, happy end), *Information Week*, 1998. november 30.
- 8 Robert Frost: *The Road Not Taken* (A járatlan út), Dover Publications, 1993.
- 9 Robert Cooper, Scott Edgett és Elko KleinSchmidt: *Portfolio Management for New Products* (Az új termékek portfóliójának kezelése), Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.

TIZENNEGYEDIK FEJEZET

- 1 Richard C. Morais: "Bullterrier Banking" (Erőszakos bankstratégia), *Forbes*, 2000. július 24.
- 2 TPN Register, GEIS.
- 3 Beszélgetés Lynn Lorenc-szel.
- 4 Az ábrához a Gartner Group adatait használtuk fel.
- 5 Dave Douglas és Greg Papadopoulos: "How to.com Your Business: The Survivor's Guide to the New Net Economy" (Hogyan vigyük át a vállalkozást az internetre: túlélőcsomag az új, internetes gazdasághoz), <http://www.sun-com/dot-com/wht/>.
- 6 Frank Hayes: "The Main Event; IT's Sideshow Days Are Over. Our Projects Can Make or Break a Company" (A legfontosabb esemény; az informatika népszerűsége megtört. A projekteken múlik a cégek sikere vagy kudarca), *Computerworld*, 1999. november 8., p. 86.
- 7 Bruce Caldwell és Tom Stein: "Cultural, Organizational Shifts Move Beyond Software" (A kulturális és szervezeti átalakulás túlmutat a szoftveren), *Computer Reseller News*, 1998. december 7.
- 8 Robert Preston: "It Takes More than Flash and Money to Win on the Net" (A gyorsaság és a pénz még nem vezet győzelemre az interneten), *InternetWeek*, 2000. június 12.
- 9 Lásd Kaplan and Norton: *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard* (A stratégia átültetése a gyakorlatba: a kiegyensúlyozott teljesítménymérő), Boston, Harvard Business School Press, 1996; a könyvből elsajátíthatjuk a vásárlói elégedettség, a minőség, a nyereségszerzés és a folyamatos tanulás értékelését.

Névmutató

Accel Partners 41
 AdAduction 341
 adatbázis 27, 66, 101, 138, 139, 149, 169, 172,178, 206, 229, 241, 253, 281, 287, 311, 371, 400, 453, 503, 507, 526, 529
 adatbáziskezelő 287
 adatközpont 279, 373, 506, 508, 509
 adatok 40, 53, 60, 64, 75, 112, 144, 152, 173, 186-218, 225, 234, 249, 262, 283, 300, 307, 322, 352, 370, 377, 389, 393-490, 502
 adatraktárok 203, 373, 378, 397, 399, 400, 405
 Akamai Technologies 116,
 alapképességek 40, 152
 alkalmazás-infrastruktúra 14
 alkalmazás-integráció 459, 460, 463
 alkalmazások 13-28, 38, 42-57, 72-80, 112, 123, 148,151, 155-202, 212, 221, 241, 250, 259-288-360, 391-404, 460, 503, 506
 alkalmazásrendszerek 166, 167, 180, 265, 445, 457, 461, 464, 480, 506
 alkalmazás-szolgáltatók (ASZ) 287, 506
 alkalmazottak 28, 40, 70, 71, 72, 77, 103, 175, 204, 216, 285, 330, 348, 374, 395, 405, 435, 443, 454, 473, 488, 512
 alkalmazotti megatrendek 7, 70
 általános és adminisztratív értékesítési költségek 331, 528
 Altra 341
 alvállalkozók 40, 56, 68, 123, 232, 261, 274, 285, 324, 504, 505
 Amazon.com 29, 31-35, 41, 84, 97, 100, 107, 159, 295, 387, 420-422, 432-433
 America Online 27, 32, 86, 87, 89, 424, 428
 American Express 33, 36, 125, 130, 136, 137, 140, 151, 153, 459, 523
 American Software 148, 287
 Andersen Consulting 40, 272, 285, 520
 Anschutz, Philip 35
 anyagszükséglet-tervezés 260, 264