

# Az internet hatása a vállalati gazdálkodási, üzgyviteli folyamatokra

*Vállalatvezetőink többsége már túljutott azon a fázison, mikor kételkedve, távolból méregette az internet teremtette „új világot” és annak jelentőségéről vitatkozott. Az internet itt van, az „új gazdaság” (ha még nem is értünk egyet a szóhasználatl) működik. A nyitott, vállalkozó szellemű vállalatok és egyének mindennapjaiba berobbant, az óvatosabb, szkeptikus szereplők életébe pedig belopakodott az internet, ilyen vagy olyan formában és mértékben. Kérdés, hogyan válhatunk részeseivé, és jobb esetben alakítóivá ennek a „szép” új világnak.*

Az üzleti élet látványosan kettészakadt, két egymást kiegészítő piac létezik: a hagyományos piac (reálvilág – marketplace), valamint az információ és kommunikáció alapú elektronikus piactér (virtuális piac – market-space). [Rayport & Sviokla 1994: 145.] Megjelentek az új piactér új üzleti modelljét képviselő vállalatok, melyeket virtuális vállalatnak nevez néhány szakíró. „Ezek a cégek virtuális vállalati struktúrával jellemezhetőek, melyek a vállalatok és egyének elektronikus környezetben folytatott kereskedelmi együttműködéseként definiálhatók, mely struktúrába való be- és kilépés rugalmas.” [OECD 2000]. Azonban az új vállalatok is valóságos vállalatok, hiszen a valóságos világban jönnek létre, hogy a „virtuális piacon” működjenek. A kizárólag online jelenléttel rendelkező vállalatok közül né-

hány tiszavirág életű volt, ami nem csoda, hiszen maga a struktúra hordoz magában kockázatot. Az online jelenlét mögött ugyanúgy ki kell építeni a piacok kiszolgálásához a disztribúciós, logisztikai és termelési rendszereket. Ha nem saját maguk vállalkoznak e feladatok elvégzésére, a megfelelő partnerek felkutatására és a folyamatok gördülékeny szervezésére van szükség. Minél több virtuális jeggyel rendelkezik egy cég, annál jobban nő a kockázat, annál nehezebb a piacon az együttműködés kontrollja. A virtuális piactér további szereplői azok az úgynevezett

hibrid (click and mortar) vállalatok, amelyek hagyományos üzleti tevékenységüket kiterjesztik az elektronikus piactérré, vagy új online üzletágakat hoznak létre [Kalakota, Robinson & Tapscott 2000]. A hagyományos vállalatok sok tekintetben előnyt élvezhetnek, hiszen a gazdálkodási tevékenységek bizonyos részében már tapasztalatokat szereztek, valamint a hagyományos piacon többnyire stabil üzletággal rendelkeznek. Az online üzleti tevékenység elindítása számukra a jelenlegi gazdálkodási rendszerük átgondolását igényli, és az offline világban megszerzett készségeik, tapasztalataik nagy részét kamatoztathatják az online piacokon is.

Az internet-technológia korai alkalmazóinak katalizátor szerepe óriási jelentőségű, az új elektronikus piac hajtóerejét jelentik. Sok kis – többnyire kiskereskedelmi – cég könnyelhetett el látványos sikereket, de kérdés, hogy átmeneti vagy tartós versenylőnyre tettek-e szert.

”  
Az üzleti élet látványosan kettészakadt, két egymást kiegészítő piac létezik: a hagyományos piac (reálvilág – marketplace), valamint az információ és kommunikáció alapú elektronikus piactér (virtuális piac – market-space).  
◆

Az internet-technológia korai alkalmazóinak katalizátor szerepe óriási jelentőségű, az új elektronikus piac hajtóerejét jelentik. Sok kis – többnyire kiskereskedelmi – cég könnyelhetett el látványos sikereket, de kérdés, hogy átmeneti vagy tartós versenylőnyre tettek-e szert.

”

tett el látványos sikereket, de kérdés, hogy átmeneti vagy tartós versenyelőnyre tettek-e szert. A nagy vállalatok lassabban mozdulnak, keresik az utat, hogy hogyan lehet az internetet céljaik szolgálatába állítani, megfelelően integrálni stratégiájukba.

Nem céлом az internet jelentőségét gyorsan elavuló számadatok sokaságával ecsetelni. Adatok nélkül is nyilvánvaló, hogy vállalatunk, gazdálkodó egységeink sem hagyhatják figyelmen kívül az internet nyújtotta lehetőségeket és veszélyeket. A globalizáció folyamata ösztönzi és megköveteli az információtechnológia nyújtotta lehetőségek vállalati kihasználását és követését. Ugyanakkor az internet üzleti célú felhasználása felgyorsítja a globalizáció, illetve az Európába való integrálódás folyamatát, hozzájárul a globális gondolkodás kialakulásához és fejlődéséhez.

Ma minden józanul gondolkozó cégvezető tudja, hogy nem kerülheti el az internet valamilyen szintű alkalmazását. Azt viszont kevesen tudják, hogy milyen irányba induljanak, hogyan is illesszék üzleti stratégiájukba ezt az új eszközt. Írásom, mely az internet üzleti felhasználásának vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatásait tárgyalja, ehhez kíván segítséget nyújtani.

### Az internet és az üzletvitel

Az elektronikus üzletvitel gazdálkodásra gyakorolt hatása attól függ, hogy a vállalati működés, a vállalati folyamatok mely területeit vonják be az online kapcsolatokba, melyeket elektronizálják. Az internet alkalmazásának különböző fázisai vannak, melyeknek részletes tárgyalása és elemzése nem célja a cikknek. Röviden összefoglalva: az internet használható információs, kommunikációs, disztribúciós és tranzakciós csatornaként. [Anghern 1997] A legfejlettebb szinten stratégia szintre emelik üzleti alkalmazásait, és a gazdálkodási és ügyviteli folyamatok összességét elektronizálják. A vállalatok az internet segítségével tartják a kapcsolatot az üzletfeleikkel, vásárlóikkal, beszállítóikkal, és az értékesítés, fizetés az interneten keresztül valósul meg. Ehhez a vállalatok operatív működésének elektronizálására is szükség van.

A vállalatvezetők az internettel szembeni óvatos és sokszor kételkedő magatartásukat gyakran azzal in-

”

lgaz, hogy nincs egyedül üdvözítő e-business üzleti modell, és sajnos az sem tagadható, hogy az elmúlt években online üzletek sokasága tönkrement.



Az online stratégia üzleti és technológiai vonatkozásait összhangba kell hozni, és ehhez feltétlenül szükség van a két terület közötti zavartalan kommunikációra és együttműködésre.

”

dokolják, hogy nincs előttük példaértékű e-business megoldás a saját üzletágukban. Az igaz, hogy nincs egyedül üdvözítő e-business üzleti modell, és sajnos az sem tagadható, hogy az elmúlt években online üzletek sokasága tönkrement. A bukást elhamarkodott döntések, tervezési hiányosságok és olyan üzleti modellek bevezetése okozta, melyek egyáltalán nem illeszkedtek a vállalatok korábbi szervezetéhez. A hibák nagy részét elkerülhették volna a vezetők, ha előre számításba veszik az online üzlet vagy jelenlét vállalati folyamatokra gyakorolt hatását. A továbbiakban azt vizsgálom, hogy az internet mely működési területe-

teken idézhet elő változásokat az úgynevezett hibrid vállalatoknál.

### Technológia

Az alkalmazandó internet-technológiára vonatkozó döntés már nem az üzleti stratégia formálásának terméke, hanem sokkal inkább oka és irányítója annak. A technológia az üzleti kompetencia egyik legfontosabb eleme, és nem csupán a kiszolgáló folyamat része. Nem határolhatják el magukat a vezetők a technikai fejlődéstől, az e-business architektúra építése ugyanis üzleti és technikai döntés egyszerre. Tisztában kell lenni a technológia, és a technika nyújtotta lehetőségekkel, és a vállalati alkalmazásokra vonatkozó döntések nem háríthatók át teljes egészében az IT szakemberekre. Az online stratégia üzleti és technológiai vonatkozásait összhangba kell hozni, és ehhez feltétlenül szükség van a két terület közötti zavartalan kommunikációra és együttműködésre. Az elektronikus üzlet világában, az alkalmazás infrastruktúrájának újszerű és rugalmas menedzselése elengedhetetlen. [Kalakota 2000].

### Információs rendszer

A vállalati információs rendszer átalakításának mértéke az internet alkalmazásának és integrálásának szintjétől függ. Legalacsonyabb szintű integrálása, az egyszerű Web-jelenlét is igényli az információs rendszer módosítását. Első lépésben a Web-oldal látogatóinak információigényét kell kielégíteni, ami mind a

mennyiséget, mind az információs szolgáltatás gyorsaságát illetően eltér a hagyományos mértéktől. Fejlettebb alkalmazások esetében már az online rendelések és fizetések (szállítói és értékesítési oldalon egyaránt) lebonyolítására alkalmas információs rendszerrel rendelkeznek a vállalatok. Ehhez megfelelő intranetre és extranetre, illetve integrált adatbázisok kialakítására van szükség.

Az intranet a vállalat belső online kommunikációs rendszere, naprakész adatokat tartalmaz a vállalat működésére vonatkozóan (pénzügyi, könyvviteli, marketing stb. információk). Felgyorsítja a cégen belüli folyamatokat, mivel minden egyes alkalmazott közvetlenül (megfelelő jogosultsági rendszer szerint) hozzáfér a munkájához szükséges adatokhoz. Az intranethez hasonló funkciókat tölt be az extranet, melyet bizonyos tekintetben a belső hálózat kiterjesztésének tekinthetünk a vállalat külső környezetében. Az extranet zárt hálózat egy adott cég és partnerei között, mely a kommunikáció és az üzleti folyamatok zavartalanságát szolgálja. A cég adatbázisait, a vezetői információs rendszer részeit elérhetővé teszik a kulcsfontosságú beszállítók, szolgáltatók vagy közvetítők számára. Stratégiai szövetségek tagjai egymás adatbázisába átjárást biztosítanak, egymás Web-oldaláról elérhetik a különböző információkat. Az extranet megfelelő működéséhez a tagok információs rendszerét, adatbázisait össze kell hangolni. Stabil kapcsolatban levő partnerek közös kereskedelmi információs bázist hozhatnak létre.

A sikeres elektronikus kereskedelem háttérben stratégiai szerepet betöltő „háttérintézmény” (back office) működik, melynek egyik fő funkciója a megfelelő információs rendszer működtetése. Így némi túlzással állíthatjuk, hogy

- az intranet az internet üzlet gerince, lehetővé téve a vállalat számára a szükséges információ továbbítását a hálózaton belül. Lehetővé teszi az értékesítés automatizációját, így csökken valamelyest az értékesítési vonalról, képességektől való függés. Természetesen nem helyettesíti teljes mértékben az értékesítési kapacitásokat.

Az emberierőforrás-menedzsment számára is hasznos eszköz az intranet. Mindenki számára elérhető az alkalmazotti kézikönyv; hírlevelek, körlevelek, állásajánlatok tehetők közre. Az új munkatársak belépésekor szükséges adatfelvétel is megoldható az intraneten, ezzel csökken a költség, a papírmunka igénye és a hibalehető-

ség is. A kiküldetésekkel, utazásokkal kapcsolatos költségelszámolás is automatizálható.

Emellett jelentős költségmegtakarítás érhető el a nyomdai munkák, az egyéb kapcsolattartási formák (például telefon, fax) és az információk aktualizálása területén.

A munkatársak képzésében is szerepet kaphat az intranet. Amennyiben egy adott tananyag elsajátításáról van szó, akkor a saját helyükön, a Web-en tanulhatnak a munkatársak, önállóan, saját tempójukban. A tréningek is hatékonyabban és olcsóbban kivitelezhetőek és a tananyagok, tréningek személyre szabhatóak. Kevesebb a kieső munkaidő, mivel az utazás megspórolható.

Az értékesítés és a szerviz is támogatható belső adatbázis segítségével. Például a Konica szakemberei az intraneten a termékek leírását, műszaki dokumentációját tartalmazó adatbázist érhetnek el. [Judson 1999]

Végül, de nem utolsó sorban lehetővé teszi az alkalmazottak tudásanyagának megosztását, a kutatási eredmények, fejlesztési tervek széleskörű ismertetését, ami a tudásmenedzsment területén egészen új távlatokat nyit.

- Az extranet fontos eszköz a kapcsolatok ápolásában, a költségszűkítésben és a gyors, zökkenőmentes együttműködésben.

A beszállítói és közvetítő partnerekkel kialakított extranetnek köszönhetően a rendelési folyamat felgyorsul, az esetleges hibák száma jelentősen csökken, ezáltal a készlet és az ehhez kapcsolódó költségek mérséklődnek. A Toshiba például felére csökkentette a megrendeléshez és készletekhez kapcsolódó kiadásokat. [Judson 1999: 100.] További előny, hogy a rendelés nincs napszakhoz és időhöz kötve. A rendelést követően azonnali visszajelzés biztosítható, és a rendelés nyomon követhető. A rendszerek segítségével gyors előrejelzés készíthető a keresletre vonatkozóan a beszerzés és gyártás számára.

Az elektronikus piac tér a technológiának és a valós idejű kommunikációnak köszönhetően sajátos módon támogatja a tranzakciókkal kapcsolatos információk összegyűjtését, menedzselését, irányítását. Ezzel javítja a tervezés, a termelés és disztribúció hatékonyságát, a szállítók és vevők kiszolgálását. A cégek versengenek a vevői információk megszerzéséért, melyek a termékek és szolgáltatások személyre szabását, új vevők felkutatását és a hűségvesztés vevőkör kialakítását szolgálják.

„  
Az online kereskedők  
versenyelőnye lehet a helyi  
kereskedőkkel szemben, hogy  
képesek nyomon követni a vásárlói  
folyamatot, felhasználni a vásárlók  
adatait direktmarketing-akciókhoz,  
és személyre szabott (one-to-one)  
marketinget valósíthatnak meg.  
”

Az online kereskedők versenyelőnye lehet a helyi kereskedőkkel szemben, hogy képesek nyomon követni a vásárlói folyamatot, felhasználni a vásárlók adatait direktmarketing-akciókhoz, és személyre szabott (one-to-one) marketinget valósíthatnak meg.

A neten megjelentethető hatalmas információtömeg új feladatok elé állítja az információmenedzsmentet. Egyrészt el kell dönteni, hogy milyen információk jelenjenek meg az interneten, az intraneten és extraneten, másrészt kezelni, folyamatosan frissíteni kell ezeket az adatbázisokat. Az információ más vonatkozásban is felértékelődik, mivel a termékhez, szolgáltatáshoz kapcsolódó információ fontosabbá válik a vásárlási folyamat első fázisában, mint maga a termék. [Vö. Judson 1999]

A vevő először ugyanis nem a termékkel találkozik, hanem annak leírásával, sőt sokszor kizárólag ez alapján hozza meg döntését.

Információközpontú üzleti modellre van tehát szükség, mely lehetővé teszi a változások követését és a folyamatos innovációt. Erős pozícióban levő vállalat esetében egy ilyen változás rövid időn belül hatással lehet a partneri körre és környezetére.

A fentieket figyelembe véve belátható, hogy az internet, az intranet és extranet folyamatos tanulási folyamatot indít el cégeknél, és annak köszönhetően, a lehetőségeket maximálisan kihasználva a vállalati kultúra is módosul.

## Struktúra

Az e-business stratégia kialakítása a vállalati struktúra változását is maga után vonja. A virtuális piactéren működő vállalat lapos szervezeti struktúrával rendelkezik. [Vö. OECD 2000] A hagyományos vállalatok online üzleti tevékenysége szintén megköveteli a szervezeti struktúra egyszerűsítését, mivel az információk bárki által elérhetők a vállalaton belül, valamint a környezet változásaira nagyon gyorsan kell reagálni.

Különbség van a strukturális változás mértékében az internet különböző integráltsági szintjein. Ahogy

1 A szerző pontos szóhasználata: virtuális vállalat.

”  
Ahogy haladunk előre az egyszerű Web-jelenléttől a teljes üzleti folyamat elektronizálása felé, elkerülhetetlen a változtatás.

A virtuális térben működő vállalatnak azonnal reagálnia kell a környezeti változásokra.

◆  
Ahogy a technológiai innovációk több és több üzleti folyamatot formálnak át, úgy válik a strukturális változtatás egyre sürgetőbbé és nehezebbé.

”

haladunk előre az egyszerű Web-jelenléttől a teljes üzleti folyamat elektronizálása felé, elkerülhetetlen a változtatás. A virtuális térben működő vállalatnak azonnal reagálnia kell a környezeti változásokra. Ehhez rugalmas és alkalmazkodóképes szervezetre van szükség, melyet a lapos hierarchia és a team-munka jellemez. A csoportmunkához maga a technológia ad fantasztikus lehetőséget a gyors és egyidejű kommunikációval. Az új típusú feladatok végzéséhez szükséges új készségek elsajátításában is szerepet kaphat az internet, mint azt a korábbiakban olvashattuk.

Ahogy a technológiai innovációk több és több üzleti folya-

matot formálnak át, úgy válik a strukturális változtatás egyre sürgetőbbé és nehezebbé.

A telekommunikációban a költségek és a hatékonyság területén bekövetkezett változások, valamint a telekommunikáció és a számítástechnika konvergenciájának köszönhetően új lehetőségek nyíltak a vállalatok számára, hogy zökkenőmentessé tegyék folyamataikat, és javítsák tevékenységeik összekapcsolásának menedzsmentjét. „Így az a kérdés, hogyan képesek átszervezni a vállalatot (belülről), hogy tükrözzék és kihasználják ezeket a fejlesztési eredményeket, és hogyan kapcsolódhatnak (külsőleg) más vállalatokhoz az értékláncukban. „ [Johnson, Scholes 1997: 377.] A munka jellege is megváltozik, mivel sok alkalmazott a cég fizikai helyétől távol is képes dolgozni, csak az adatbázisokhoz és az alapvető eszközökhöz való hozzáférést kell biztosítani. Az online jelenléttel rendelkező vállalatban „a szervezetet nem a formális struktúra és az emberek fizikai közelsége tartja össze, hanem a partnerkapcsolatok, együttműködés és hálózati munka.”<sup>1</sup> [Johnson, Scholes 1997: 378.]

## Folyamatok

Az elektronikus üzleti tevékenység a vállalati folyamatokat sem hagyja érintetlenül. Sőt az internet-technológia fejlődése áll a vállalati folyamatok újraformálásának (business process re-engineering – BPR) rohamos terjedése mögött.

A folyamatok átalakítását elsősorban a gyors kommunikáció és az új típusú kapcsolatok generálják. Az online üzleti tevékenység beindítását követően külö-

nösen fontos az úgynevezett alapvető (mag-) folyamatok esetében végiggondolni a szükséges változtatásokat. „Az alapvető (illetve mag) kifejezéssel megkülönböztetjük azokat a folyamatokat, amelyek egy szervezet sikere szempontjából létfontosságúak. ... amellyel a szervezet eléri célját és teljesíti feladatait, betölti küldetését és eléri jövőképét.” [Tenner, DeToro 1998.] Az alábbi alapvető folyamatokat a vállalatok többsége alkalmazza céljainak elérése érdekében: tervezés és fejlesztés; marketing és értékesítés; beszerzés; termelés; szerviz; elosztás; irányítás; támogatás (belső szolgáltatások, pénzügy, emberierőforrás-menedzsment stb.).

A következőkben azt vizsgálom, hogy e folyamatok milyen mértékben módosulnak az elektronikus üzleti tevékenység során. A beszerzésről, a marketingről, az értékesítésről és az elosztásról a cikk következő részében írok részletesen.

- A tervezés és fejlesztés folyamatában két dolog jelenthet gyökeres változást. Az internet segítségével egymástól fizikailag távollevő szakemberek is dolgozhatnak együtt bizonyos terveken. A másik jelentős lehetőség a vevők és felhasználók bevonása a tervezési, illetve fejlesztési folyamatba. Az internet segítségével széles körben tesztelhetők az új termékek vagy termékötletek, mivel a termék megjelenését követően azonnal kérhetők az online vevők vagy látogatók észrevételei.

A hagyományos piacon, amikor a vállalat megjelenik egy új termékkel, a széles körű terjesztés előtt egy kiválasztott szűkebb földrajzi régióban vezet be és teszteli a termék fogadtatását. A tömegtermeléssel járó alacsonyabb költségek előnyei ekkor még nem érzékelhetők. Az interneten ez fordítva történik: gyorsan és a lehető legszélesebb körben kell megjeleníteni az új termékkel. Lehetőség van a termék azonnali tesztelésére és a visszajelzések alapján folyamatos fejlesztésre. Ugyanakkor a kockázat nagyobb, hiszen nem élvezheti a vállalat egy szűkebb piaci szelet védelmét. [Vö. Judson 1999]

- Széles vevői illetve partneri körben megvalósítható a személyre szabott (one-to-one) marketing. Ennek egyik oldalát a személyes adatok gyűjtése, elemzése és felhasználása jelenti. A techno-

lógia lehetővé teszi, hogy a Web-oldal látogatóinak magatartását „megfigyeljük” és automatikusan rögzítsük az adatokat. A cégek többsége ezen felül igyekszik minél több információt begyűjteni a látogatóktól bizonyos szolgáltatásokért cserébe. A személyre szóló ajánlatok másik feltétele az egyéni igények kielégítésére alkalmas termelés, illetve disztribúció. A megfelelő intranet és extranet nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy a tömegtermelés keretein belül egyedi termékek készüljenek. A gyors kiszolgálást segíti, hogy a rendelés, számlázás és szállítás rendszere automatizálható.

- A szerviz hatékonysága jelentősen javul az internet alkalmazásának köszönhetően. Az egyszerűbb problémák online tanácsadással is megoldhatók, mely az ügyfélnek is kényelmesebb, valamint munkaerő megtakarítást jelent a vállalatnak. Más módon is használható az internet-technológia a szerviz javítására. A korábbiakban említett Konica szerviz tevékenységének hatékonyságát jelentősen növelte, hogy szerelői munkáját az intraneten elérhető termékleírásokkal, műszaki dokumentációval segíti. [Vö. Judson 1999] Felgyorsult a kiszolgálás és javult a munka minősége, a hiányos tudás, vagy téves információk miatti hibák csökkentek.

A vevőkkel, felhasználókkal való online kapcsolat a folyamatos innováció és a vevőszolgálat javításának irányába hat. A vevői visszajelzések, ötletek vagy közvetlenül az ügyfélszolgálatra érkeznek, vagy pedig fórumok, hírcsoportok figyelése során gyűjthetők össze.

- A zökkenőmentes elektronikus üzleti tevékenység új pénzügyi és fizetési rendszert igényel. Ugyanígy fontos az új üzleti tevékenység igényeit kielégítő könyvelési rendszer alkalmazása. A belső szolgáltatások, támogató tevékenységek számára a felgyorsult tranzakciók nyomán követése és kiszolgálása jelent kihívást.
- Az internet vállalati integrálásával változik a humánerőforrás-menedzsment feladata. Új képességek elsajátítására, rugalmas és folyamatos tanulásra hajlandó alkalmazottakra van szükség. A technológia alkalmazása hozzájárul ezen új kihívásokra való válaszadáshoz, a távoktatás és távoktatás lehe-

”

Jelentős lehetőség a vevők és felhasználók bevonása a tervezési, illetve fejlesztési folyamatba.

Az internet segítségével széles körben tesztelhetők az új termékek vagy termékötletek, mivel a termék megjelenését követően azonnal kérhetők az online vevők vagy látogatók észrevételei.

◆

A megfelelő intranet és extranet nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy a tömegtermelés keretein belül egyedi termékek készüljenek.

A gyors kiszolgálást segíti, hogy a rendelés, számlázás és szállítás rendszere automatizálható.

”



Veszélyt jelent,

ha a vezetés vonakodik  
a folyamatosan fejlődő technológia  
alkalmazásától. Valamilyen szinten  
ismerniük kell a technológia  
felhasználási területeit  
és lehetőségeit, mivel  
az e-businessbe való belépés  
egyaránt technológiai és üzleti  
kérdés.



Az elektronikus kereskedelem  
feloldja a kapcsolatokat, eltűnnek  
a vállalat partnereivel és vevőivel  
kialakított kapcsolatok hagyományos  
határai. Megváltozik a kapcsolatok  
természete.



Amennyiben az ellátási lánc egy  
tagja belép az elektronikus  
piactérre, akkor a láncban alatta  
és felette levő vállalatoknak  
rövidesen követniük kell, egyébként  
azt kockáztatják, hogy helyettesítik  
őket és kizárják a láncból.



tőségével. Az elektronikus vállalatoknál megváltozik a munka természete, csökken a munkaerőszükséglet. (Megjegyzem, hogy ez nem igaz makrogazdasági szinten, hiszen az IT az egyik legnagyobb munkahelyteremtő szektor.)

A különböző alkalmazások integrációja képezi az e-business alapját. Ha az értékesítés a Weben történik, akkor az online értékesítésnek ki kell váltania a megfelelő válaszokat a vállalat értékesítési, könyvelési, készletkezelési és disztribúciós rendszereiben. Másképp kifejezve: egy integrált front-end/back-end infrastruktúrát kell kiépíteni. [Vö. Seybold 1998; Kalakota 2000] Ma még kevés helyen működik ilyen integrált rendszer. Ennek hiánya azonban egyre nagyobb hátrány, hiszen a vevők nem tolerálják az ebből fakadó szolgáltatási hibákat.

Az internet vállalati szintű alkalmazása azonban sok esetben erős külső kényszer hatására történik meg. Ilyen esetben a felső vezetés gyenge elkötelezettsége és hiányos felkészültsége problémát jelenthet. Sőt az is gyakran előfordul, hogy nem neveznek ki felelős vezetőket, akik az e-business fejlesztését irányítják. További veszélyt jelent, ha a vezetés vonakodik a folyamatosan fejlődő technológia alkalmazásától. Mint azt már korábban említettem, valamilyen szinten ismerniük kell a technológia felhasználási területeit és lehetőségeit, mivel az e-businessbe való belépés egyaránt technológiai és üzleti kérdés. Nem lehet teljes egészében kiadni ezt a feladatot tanácsadóknak, nem lehet „távolból” menedzselni ezt a folyamatot.

## Kapcsolatok, network

Az értékváltozás során a beszerzéstől az értékesítésig terjedő úgynevezett end-to-end értékfolyamat átalakításának kényszere nem új dolog a menedzserek számára. Ami most mássá teszi, az az online kapcsolatok eltérő jellege és. Az együttműködésnek számos

formája létezik koalíciók, szövetségek vagy outsourcing formájában. „Nyilvánvaló, hogy az elektronikus kereskedelem feloldja a kapcsolatokat, eltűnnek a vállalat partnereivel és vevőivel kialakított kapcsolatok hagyományos határai. Megváltozik a kapcsolatok természete.” [Kalakota 2000: 4.]

A fejlett informatikai és kommunikációs technológia, az új hálózati kapacitásokkal, lehetőségekkel együtt lehetővé tette a vállalatok számára (kicsik és nagyok számára egyaránt), hogy olcsóbban, rugalmasabban és könnyebben kommunikáljanak, mint valaha. Az internet olcsó és hatékony eszköz a vevői és beszállítói kapcsolatok erősítésére. „A használók száma és az érték stimulálja egymást, a cég értékét az általa épített, összetartozó fogyasztói és infrastrukturális hálózat jelenti.” [Brückner 2000] A kapcsolatok különleges értéket jelentenek a mögöttük álló integrált információs rendszerekkel.

Kalakota összefoglalóan üzleti hálózatoknak (business webs) nevezi ezeket a laza üzleti szervezeteket. Véleménye szerint a verseny már nem vállalatok között zajlik, hanem hálózatok között, melyek folyamatosan új belépőket vonza-

nak. Mindenki igyekszik kihasználni az üzleti hálózatok által nyújtott előnyöket: a forrásokhoz, vevőkhöz, technológiához és termékekhez való hozzáférést.

Amennyiben az ellátási lánc egy tagja belép az elektronikus piactérre, akkor a láncban alatta és felette levő vállalatoknak rövidesen követniük kell, vagy lehetőséget kell teremteniük az online kapcsolattartásra. Egyébként azt kockáztatják, hogy helyettesítik őket és kizárják a láncból. Ebben az esetben az új üzleti modell átalakítása nem lehetőség és választás kérdése. [Vö. Kalakota 2000; Brückner 1999]

A hálózatok lehetnek nyílt (internet) vagy zárt (extranet) rendszerek. Több tényező befolyásolja, hogy melyik megoldást választják a vállalatok. A legfontosabbak: az adott iparág illetve vállalat tevékenységi köre, stratégiája, környezete, struktúrája és a partnerekkel kialakított kapcsolat jellege.

A pénzügyi szolgáltatások esetében például még mindig vannak olyanok, melyek zárt rendszeren keresztül jutnak el a megrendelőkhöz, mivel biztonságot igényelnek, túl speciálisak. Az autópárban elvileg a beszállítói oldalon zárt rendszerekre van szükség, de ma már itt is változás tapasztalható. Bizonyos speciális javakhoz olyan információk tartoznak, melyek kizárólagosak és titkosak. Mivel ebben az iparágban Just In Time (JIT) rendszerek működnek, ezért az információknak is gyorsnak és megbízhatónak kell lennie, így néhány adatcsere zárt rendszerben marad. Az olyan ügyletek, melyek a termelési folyamattól és a JIT-től távol zajlanak (mint például a beszállítói ajánlatok kezelése, versenyeztetése), átterelődnek nyílt rendszerekre. [Vö. Dussart 2000]

A kapcsolattartás új formáját teremtették meg a virtuális közösségek, melyek azonos érdeklődéssel és érdeklődéssel rendelkező potenciális vevők, illetve partnerek köréből szerveződött csoportok. Az elektronikus közösségek lehetővé teszik a kisvállalkozások számára, hogy megtalálják eseteleges speciális piacukat. Hasznos információkat gyűjthetnek össze az egyedi fogyasztókról és szegmensekről egyaránt, ugyanakkor folyamatosan információval láthatják el őket.

## Költségek

Az elektronikus üzleti tevékenység megkezdését sok cég azért halogatja, mert nem lát saját üzletágában kimagasló eredményeket produkáló versenytársakat. „Ma szinte senki nem termel profitot az interneten – gyakran hallott megjegyzés a Webbel kapcsolatban. A haszon generálása csak az egyik oldal. Másik fontos szempont a költségcsökkentés az internet segítségével. A végeredmény?” [Judson 1999: 89.]

Az eddig leírtak alapján úgy tűnik, hogy minél több vállalati folyamatba integrálják az internetet, annál több költséget lehet megtakarítani. Az intranet a nyomdai munkák területén és a hagyományos kommunikációs eszközök (fax, telefon, levél) helyettesítése által járul hozzá a kiadások mérsékléséhez. Nehezen mérhető, de nem vitatható, hogy az ügyviteli folyamatok felgyorsítása is eredményezhet költségcsökkentést. Az extranetek alkalmazása az értékesítés és beszerzés auto-

matizációja révén vezethet jelentős költségmegtakarításhoz. Az elektronikus beszerzés területén sok ajánlat hasonlítható össze, és ezzel a beszerzési árak lenyomhatók.

Ezen kívül az információáramlás gyorsasága sok közvetett hatást fejt ki a költségekre. Például régebben egy árváltoztatás érvényesítése több napba került, ma már csak egy-két nap és folyamatosan változtatható az ár. Az extranetet minden egyes üzleti partner jellemzőinek, az üzlet profiljának megfelelően lehet alakítani. Szabályokat lehet előre beállítani, például mekkora árréssel dolgozik az adott kereskedő, így az adatbázisában már ezzel a különbséggel növelt ár jelenik meg, vagy a versenytárs árának követése automatizálható. A technológia alkalmazása mindkét esetben munkaerő-megtakarítást jelent, és az akciókhoz kapcsolódó költségek is csökkennek.

Ahol EDI-t használnak, vagy megvalósul az információs rendszerek kapcsolódása a hálózat segítségével, ott a következő költségcsökkentő hatások érvényesülnek. Az elektronikus kommunikáció csökkenti a papír-, a posta-, és a telefonköltségeket. „Az egyik vállalat információs rendszerének outputja a másik vállalat rendszerének közvetlenül inputja, ami kiküszöböli az adatok újrabeviteléből eredő hibákat, munkaerőköltség-, valamint időmegtakarítást jelent.” [Németh 1997: 37.] Felgyorsulnak az üzleti folyamatok, ezzel csökkenthető a raktárkészlet és a partnerek igénye pontosabban és gyorsabban kielégíthető. Csökken a hibás szállítás és az ebből eredő károk száma. Csökken a rendelés és a fizetés között eltelt idő, javítva a likviditást.

Vevőszolgálati költségek csökkenthetők, ha lehetővé tesszük az önkiszolgálást, például gyakran ismétlődő kérdések automatikus megválaszolásával.

Az online kiskereskedelem sokszor hangoztatott előnye, hogy az online üzlet felépítése és működtetése sokkal olcsóbb, mint a hagyományos bolt esetében. Azonban nem szabad elfelejteni, hogy a vevők kiszolgálásához megfelelő kapacitásokkal, készletekkel és készségekkel kell rendelkezni. (Természetesen más jellegű feladatokkal néz szembe az a cég, amely úgynevezett elektronikus termékeket értékesít, és disztribúciós csatornáként használja az internetet.)

Az internet alkalmazása költségnövekedést is jelent, hiszen megköveteli a vállalat belüli folyamatok átszervezését. Ezen

„  
Az elektronikus üzleti tevékenység megkezdését sok cég azért halogatja, mert nem lát saját üzletágában kimagasló eredményeket produkáló versenytársakat.

◆  
Az egyik vállalat információs rendszerének outputja a másik vállalat rendszerének közvetlenül inputja, ami kiküszöböli az adatok újrabeviteléből eredő hibákat, munkaerőköltség-, valamint időmegtakarítást jelent.

”

kívül számolni kell a rendszerek kiépítéséhez és a Web-oldalhoz kapcsolódó kiadásokkal is. A Web-oldal kialakítására és működésére szánt összeget érdemes megosztani az oldal fejlesztésére és promóciójára, valamint félretenni tartalékot a változások követésére. Érdemes áldozni a rugalmasságra, vállalni a rövid távú szerződések kockázatát, extra befektetéseket eszközölni önállóan is életképes moduláris elemekbe. (A változások követése lehetséges csak bizonyos elemekben, és nem kell az egész rendszert módosítani.)

Az e-commerce ugyan csökkenti a termelési és ügyleti költségeket, a szállítási és telephely-teremtési költségek azonban nőhetnek. Földrajzilag távollevő piacok kiszolgálása új telephelyek, raktárak létesítését igényelheti.

### Változó értékek és versenyelőnyök

Az online kereskedelem várhatóan megváltoztatja a vevők értékfogalmát, és ezáltal a versenyelőnyök is módosulnak. Az online vásárlók, illetve partnerek számára alapvető értéket jelent a gyorsaság és személyre szabottság. [Vö. Judson 1999: 75., 115.]

A gyorsaság és rugalmasság több vonatkozásban is fontos:

- A termék bevezetésére szánt idő lerövidül, mivel az információt az új termékről egy nap alatt emberek millióihoz el lehet juttatni, és visszajelzést is ugyanilyen könnyű kapni.
- Új ötletek gyors tesztelése lehetséges, amit eddig időigényes fókuszcsoporthoz vizsgálattal vagy bolti teszteléssel oldottak meg.
- A gyors és rugalmas vállalatok előnyhöz juthatnak a termékek folyamatos, piaci visszajelzésekre alapozó finomítása révén.
- A kiszolgálás gyorsasága is döntő.
- A gyorsaságnak van egy nagyon fontos következménye a vállalaton belül: a munkatársak folyamatos megújulási kényszer alatt vannak, ezért bizonyos időszakonként tehermentesíteni kell őket.
- A gyors vállalatoknál a tanulási görbe sokkal gyorsabban fut le.

Az e-commerce ugyan csökkenti a termelési és ügyleti költségeket, a szállítási és telephely-teremtési költségek azonban nőhetnek.

Földrajzilag távollevő piacok kiszolgálása új telephelyek, raktárak létesítését igényelheti.

Miután kiépítette fogyasztói, vevői bázisát, élvezheti annak a szabálynak az előnyeit, miszerint könnyebb megtartani a meglévő elégedett vevőt, mint újat szerezni. Az elégedett vevő nehezen vált, még akkor is, ha csak egy „klikkelésébe” kerül.

- Nagyobb rugalmasság a marketing-mix menedzselésben. A személyre szabás az árban, promócióban is alkalmazható, nemcsak a termékben és szolgáltatásban.

A gyorsaság tehát fontos abban az értelemben, hogy első legyen a cég az adott piacon. Ezáltal ő diktálja a feltételeket, és követendő szabályokat nyújt a verseny többi résztvevőjének. Ha például alacsony árral indít, akkor ezt követőinek el kell fogadniuk, vagy indokolniuk kell esetlegesen magasabb árait.

Az elsőnek adatik meg a lehetőség, hogy a legjobb közvetítőket úgymond lefoglalja. Miután kiépítette fogyasztói, vevői bázisát, élvezheti annak a szabálynak az előnyeit, miszerint könnyebb megtartani a meglévő elégedett vevőt, mint újat szerezni. Az elégedett vevő

nehezen vált, még akkor is, ha csak egy „klikkelésébe” kerül.

A partnerek és vevők egyéni igényeinek kielégítéséhez, a személyre szabott termékek gyártásához megfelelő adatbázisokra és információ-alapon átszervezett ellátási láncra van szükség. A folyamat mögött a szoftver alkalmazások megfelelő integrálása áll. És ez önmagában megkülönböztető versenyelőnyt jelenthet azonos tevékenységek esetében is. Például az amazon.com átszervezte az ellátási láncot, mely feladatát és működését tekintve nem különbözik a hagyományos könyvkereskedés megoldásaitól. Az információalapú működés mégis egészen újszerű szolgáltatásokat (az érdeklődési körnek megfelelő ajánlatok, készleten kívüli könyvek keresési lehetősége stb.) tett lehetővé. [Vö. Kalakota 2000] Ezen felül az online vevők értékelik az egy helyen történő kényelmes vásárlást. Ehhez megfelelő integrációra van szükség az ellátási lánc mentén.

Az ajánlatok gyors és széles körű összehasonlíthatósága lenyomja az árakat. Ez az átláthatóság előnyben részesíti a hatékony költséggazdálkodást folytató vállalatokat.

Versenytársak több fronton megjelenhetnek: online, offline, horizontális, vertikális szinten (szállítók, közvetítők). Folyamatosan figyelemmel kell kísérni a versenytársakat, melyek akár más iparágból is felbukkanhatnak a technológiai fejlődésnek köszönhetően. Például a hagyományos filmek piaci részesedése ve-



szélybe kerül a virtuális fotóalbumok terjedésével, mely folyamat háttérben a fényképek nyomtatási minőségének javulása, valamint a digitális kamerák árának csökkenése áll.

Az új piactéren is a vevő áll a központban, a versenyelőny alapja továbbra is az, hogy a vállalat felismeri és megvalósítja a vevőértéket. A sikeres vállalatok (Intel, Dell, Cisco stb.) új üzleti formát hoztak létre, melyben integrálták a vevői igényeket, a technológiát és a folyamatokat. Felhasználják a technológiát, hogy gördülékennyé tegyék termelésüket, erősítsék márkáikat, javítsák a vevői hűségét. [Vö. Kalakota 2000]

### Összegzés

Kevés dolog forradalmasította annyira a gazdaságot, mint az elektronikus kereskedelem. Az új és folyamatosan változó gazdasági feltételekhez való sikeres alkalmazkodás többirányú változást idéz elő a vállalatokban. Az internet különböző szintű integráltságának megfelelően módosul a strukturális felépítés, a belső működési folyamat, a logisztika, disztribúció, vagy az egész ellátási lánc; a vevőkkel kialakított kapcsolat, az információs rendszer, a marketingtevékenység. Minél több vállalati folyamatba integrálják az internet-technológiát, annál több, komplexebb problémát vet fel gazdálkodási, technológiai, jogi és kulturális területen egyaránt. Energiát, pénzt, munkaerőt és időt kell áldozni a fejlesztésekre, az alkalmazásokkal kapcsolatban költség- és haszonelemzést szükséges végezni.

Az internet integrálása innovatív e-business stratégia kifejlesztését követeli meg, mely az internet alkalmazásának területeit és a vállalat kapcsolatainak azon körét érinti, amelyek módosulnak az új technológia következtében.

”  
Az ajánlatok gyors és széles körű összehasonlíthatósága lenyomja az árakat. Ez az átláthatóság előnyben részesíti a hatékony költséggazdálkodást folytató vállalatokat.  
”

### Felhasznált irodalom

ANGEHRN, ALBERT (1997): Designing Mature internet Business Strategies: The ICDT Model. European Management Journal Vol 15 No 4 August 1997. pp. 361–369.

BRÜCKNER GERGELY (1999): Üzlet és banki szolgáltatások az internet-gazdaságban. Bank és Tőzsde, 1999. január 28.: Carnation Consulting,

tion Consulting,

<http://blue.carnation.hu/sajto/banktozsde99.html>

DUSSART, CHRISTIAN (2000): internet: The One-Plus-Eight „Re-volutions”, European Management Journal Vol. 18. No. 4 August 2000 388.p

JUDSON, BRUCE; KELLY, KATE (1999): Hyper W@rs. 11 Strategies for Survival and Profit in the Era of Online Business. Scribner, New York, p. 51.

KALAKOTA, RAVI, DR.; ROBINSON, MARCIA; TAPSCOTT, DON (2000): E-business 2.0. Roadmap for Success. Addison – Wesley Pub. Co.

NÉMETH ÁGOTA (1997): EDI – a gazdasági folyamatok médiuma. Marketing & Menedzsment. 1997/6. 35–39. o.

RAYPORT, JEFFREY F.; SVIOKLA, JOHN J. (1994): Managing in the Marketspace. Harvard Business Review, November-December, pp. 141–150.

SEYBOLD, PATRICIA B.; MARSHAK, RONNI T. (1998): „customer.com Times Business. Random House, New York

TENNER, ARTHUR R.; DETORO, IRVING J. (1998): BPR, vállalati folyamatok újrafarmálása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda at [www.oecd.org/olis/2000doc.nsf/linkto/eco-wkp\(2000\)25](http://www.oecd.org/olis/2000doc.nsf/linkto/eco-wkp(2000)25)

A szerző egyetemi adjunktus a PTE KTK Marketing tanszékén

# HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL**

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

e-mail: [info@marketingcentrum.hu](mailto:info@marketingcentrum.hu)