

mindössze 10 és 11 százalékot hasított ki az összkiadásokból. A legnagyobb kihívást az jelenti, hogy a technológiailag legfejlettebb webhely is elavul néhány hónapon belül, ha a háttérben futó folyamatok és az interaktív alkalmazások nem tartanak lépést a technológiai fejlődéssel.

Kiesnek a közvetítők

Az e-business technológiák korai integrálása ugyanakkor alapfontosságú stratégiai előnnyé vált, és a technológiák értéke közvetlenül attól függ, hogy azok mennyire szolgálják a szorosabb, közvetlen vállalkozás-vállalkozás és vállalkozás-ügyfél kapcsolatokat. A PricewaterhouseCoopers felmérése szerint az e-business központi célkitűzése valójában az, hogy ügyfélre szabott üzleti folyamatok és technológiák kibővített portfóliójával a web globális piacot tudjon lekötni. A kutatásba bevont cégek vezetőivel folytatott beszélgetések során kiderült, a legtöbb vezérigazgató érzékeli, hogy vállalkozása a web és az

”
A költséghatékony információ-hozzáférés a weben most már a fogyasztók részére is lehetővé teszi fontos információk megszerzését és gyakran áruk vagy szolgáltatások értékesítését emberi segítség nélkül.
”

internet alapú kereskedelem felé halad, csupán a jelenlegi állapotból az e-businessig való eljutás leghatékonyabb módjával nincsenek még tisztában. A tendenciákat azonban már most látni lehet.

Az e-business elterjedésének egyik legjelentősebb hatása, hogy bizonyos közvetítők kiesnek a kereskedelmi ügyletek lebonyolításából. Az eladók (biztosító társaságok, repülőtársaságok) korábban általában ügynö-

köket alkalmaztak közvetítő csatornaként, akik segítettek a fogyasztóknak eligazodni a komplex opciókínálatok dzsungelében. A költséghatékony információ-hozzáférés a weben most már a fogyasztók részére is lehetővé teszi fontos információk megszerzését és gyakran áruk vagy szolgáltatások értékesítését emberi segítség nélkül. Nagyobb hangsúlyt kap az ügyfélkezelés és az ügyfélmegtartás azáltal, hogy a vevőszolgálat javítása és a szállítási gyorsaság fokozása érdekében egyensúlyba kerül az ügyfél személyes adatvédelme és az ügyfélről szerzett információk felhasználása.

E-business: elképesztő nagy varázs?

„Egy korszakalkotó ötlet teljes fontosságát gyakran nem fogja fel az a generáció, amelyben az ötlet megszületett. Egy új felfedezést teljes hatékonyságában, gyakorlati célokra csak igen ritka esetben alkalmaznak anélkül, hogy előbb kisebb javításokat ne eszközölnének rajta vagy kiegészítő felfedezésekkel ne finomítanák” – jelentette ki száz évvel ezelőtt Alfred Marshall brit közgazdász. Senki sem kételkedik benne, hogy az internet korszakalkotó felfedezés, amelynek kisebb javításai olyan sebességgel teszik egyre hatékonyabbá használatát, ahogy azt Marshall idejében még senki sem tudta elképzelni.

Öt éven belül minden vállalat internetes cég lesz, vagy egyáltalán nem lesznek vállalatok – nyilatkozta Andy Grove, az Intel igazgatótanácsának volt elnöke. A kijelentést egyrészt vehetjük a jeles üzletember szokásos

arroganciái egyik megnyilvánulásának, amellyel ügyfeleit riogatja: mi lesz, ha nem vesznek tőle még több mikrochipet. Ám ha jobban belegondolunk, talán mégis igaza van.

Az internetet sokan felfújtt lufinak tartják, ám nem kevés azok száma sem, akik szerint jelentősége még mindig alul van értékelve. Ha bárkit megkérdezzük a digitális közösség felkent papjai közül, mindenki állítja, hogy az internet az emberi történelem legjelentősebb átalakító tényezője. Megvan a képessége, hogy mindent megváltoztasson – ahogy dolgozunk, tanulunk, játszunk, s talán ahogy alszunk vagy szeretkezünk. S ami még több, mindezen változások olyan sebességgel történnek, ami elképzelhetetlen volt az elmúlt másfél száz év olyan találmányai esetében is, mint az elektromosság, a telefon és a gépkocsi.

Mégis, alig öt évvel azután, hogy az internet egy egyszerűen használható böngésző segítségével kiterjesztette lehetőségeit a tömegpiacra, túlzás volna azt állítani, hogy a világháló frenetikus hatást gyakorolt a mindennapi emberek életére. Még a világ legjobban „behálózott” országának számító Egyesült Államokban is a legtöbbször esetében hiányzik az internet, vagy úgy döntenek, hogy nem kérnek belőle. Azok számára pedig, akik otthonról vagy a munkahelyükről rendszeresen szörföznek a neten, többnek bizonyult a világháló egyszerű életmód-átalakulásnál. Mindenki imád e-mailt kapni, ha valaki tini, klassz dolog csetelni, nem beszélve az információhoz jutás csodálatos élményéről. Annak ellenére, hogy kezdetben meg lehetős szkepticizmussal nyilatkoztak az internetes fizetés, hitelkártya-használat biztonságáról, ma már rendkívül népszerű dolog az „e-shoppingolás”. Mind ezen dolgokat nagyon érdekes kipróbálni, ám aligha nevezhetjük őket forradalminak.

Ám miközben a média csak a web néhány aspektusára összpontosított – egyrészt információgazdagság és vásárlási lehetőség a fogyasztók számára, másrészt a pornográfia és szélsőségek megnyilvánulása –, a színpalok mögött sokkal fontosabb dolog történik: az elektronikus üzletvitel (e-business). Az internet a fejte tetéjére állítja, egyidejűleg magából is kifordítja az üzletet; alapvetően megváltoztatja azt a módot, ahogy a vállalatok működnek, tekintet nélkül az ágazatra, s ez túlmutat az egyszerű cyber adásvételen avagy elektronikus kereskedelmen (e-commerce): mélyen a vállalati folyamatokba és a kultúrába vág. Néhány cég arra használja az internetet, hogy első alkalommal közvetlen kapcsolatba lépjen ügyfeivel. Mások már a biztonságos internetes kapcsolatokra alapozva mélyítik a ne xust kereskedelmi partnereikkel, netán elfekvő raktárkészlet től szabadulnak meg aukció útján. Teljesen új cégek és üzleti modellek jönnek létre az ágazatokban a vegyipartól a közúti fuvarozásig, annak érdekében, hogy összehozzák a vásárlókat és az eladókat az új, szuperhatékony elektronikus piacon. A világháló abban is segít, hogy a cégek jelentős mértékben csökkentsék költségeiket az értéklánc teljes hosszában, más alapokra helyezték ügyfélszolgálatukat, új piacokra lépjenek, új bevételi forrásokat teremtsenek és ártérkeljék üzleti kapcsolataikat. Amit Andy Grove valójában mondani akart, az az, hogy

azokat a cégeket, amelyek öt éven belül nem használják ki teljesen vagy részben az internet lehetőségeit, lenyelik a versenytársak.

A legtöbb csúcsvezetőt már nem kell meggyőzni. Egy, az Economic Intelligence Unit és a Booz Allen & Hamilton tanácsadó társaság által elvégzett, 500 világvállalatra kiterjedő felmérés szerint a felső vezetők több mint 90 százaléka úgy véli, hogy az internet 2001-re átalakítja a világpiacot, de legalábbis nagy hatással lesz rá. Ezt az eredményt igazolták a Forrester kutatásai is, amelyek szerint az elektronikus üzletvitel az Egyesült Államokban nemsokára eléri azt a küszöböt, amelyen átlépve már hipergyorsasággal növekszik. A világhálón történő vállalatközi árucseré értéke a következő öt évben évente megkétszereződik, s az 1998-as 43 milliárd dollárról 2003-ra 1300 milliárd dollárra ugrik – állítja a Forrester. Még lélegzetelállítóbbak lennének a számok, ha beleszámítanánk az online igénybe vehető szolgáltatásokat is. Ehhez képest meglehetősen szerény ütemben bővül ugyanebben az időszakban a vállalatok és a fogyasztók közti elektronikus kereskedelem: értéke az 1998-as 8 milliárd dollárról 108 milliárd dollárra emelkedik öt év múlva. Erre az amerikai piacutató intézet két magyarázatot lát: egyrészt a vállalatközi kiadások sokkal nagyobbak a gazdaságban, mint amennyit a fogyasztók költenek, másrészt a cégek inkább hajlamosak az internet használatára.

A Forrester szerint Nagy-Britannia és Németország várhatóan két év múlva jut el az elektronikus üzletvitel olyan mérvű növekedéséhez, mint amelyet manapság az Egyesült Államok produkál, míg Japán, Franciaország és Olaszország lemaradása négy év. Azonban nemcsak földrajzi egységekre lesz jellemző a különböz

ző időpontokban bekövetkező hipernövekedés, hanem egész iparágakra is. Például az internettel már jó korán kacérkodó számítástechnikai és elektronikai vállalatok hamarabb érik el a kritikus tömeget, mint a többiek; a légiipar, a távközlés és az autógyártás a nyomukban rohan. A jól időzített startnak azonban más feltételei is vannak: megfelelő szoftverek, számítástechnikai platformok és rendszerintegrációs szakértelem.

Ugyancsak fontos tényező a folyamatban az úgynevezett hálózati hatás, azaz amikor az online üzletvitel már nemcsak néhány „evangelizáló”, erős piaci jelenléttel bíró cég – a Cisco, a General Electric, a Dell, a Ford és a Visa – sajátja, hanem kiter-

”
Azokat a cégeket, amelyek öt éven belül nem használják ki teljesen vagy részben az internet lehetőségeit, lenyelik a versenytársak.

A legtöbb csúcsvezetőt már nem kell meggyőzni.

◆
Fontos tényező a folyamatban az úgynevezett hálózati hatás, azaz amikor az online üzletvitel már nemcsak néhány „evangelizáló” cég sajátja, hanem kiterjed a beszállító és az ügyfelek miriádjára is.

”

jed a beszállítók és az ügyfelek miriádjára is. Ahogy mind a vásárlók, mind pedig az eladók csökkentik költségeiket és javítják hatékonyságukat internetüzletes kapacitásaik növelésével, szintúgy érdekükben áll, hogy partnereiket is rábeszéljék ugyanerre, megteremtve az önszabályozás és önerősítés körét. Mindazonáltal még az egyes iparágakon belül is különböző sebességgel mozognak a vállalatok. Sok múlik azon, milyen versenynek vannak kitéve mind a gyorsan mozgó hagyományos riválisok, mind az eleve az internetre alapozó új jövevények részéről. Senki sem ülhet a babérjain, sikeres új e-business akár a semmiből is kiemelkedhet. Az újabb tapasztalatok azt mutatják, hogy egy kezdő cégnek alig több mint két évbe kerül megfogalmazni innovatív üzleti ötletét, megalapozni jelenlétét a weben, majd dominanciát kivívni az adott piaci szegmensben. Annak illusztrálására, hogy a cégek milyen messze jutottak internetstratégiájukban, elég néhány pillantást vetni honlapjukra. Néhány úttörőnek – például a Charles Schwab internetes bróker cégnek és a PC-gyártó Dellnek – sikerült fő tevékenységei közül sokat az internetre tenni, mások viszont néhány tranzakcióval még csak most próbálgatják „webes szárnyaiukat”, későbbre halasztva a komolyabb megjelenést. A legtöbben azonban még mindig csak ott tartanak, hogy honlapjuk nem egyéb alapvető céginformációkkal szolgáló, jól-rosszul megtervezett brosúránál.

A legtöbb menedzser nagyon is jól tudja, hogy jobb munkát kell végeznie az e-kereskedelem terén. Egy másik IT-tanácsadó cég, a Yankee Group megkérdezett 250 nagy és közepes méretű amerikai vállalatot az elektronikus üzletvitelről alkotott nézeteikről. A felmérésből kiderült, hogy a döntéshozók 58 százaléka fontosnak vagy rendkívül fontosnak tartja a webet üzleti stratégiája szempontjából, s csak 13 százalék vélte úgy, hogy az internet semmilyen jelentőséggel nem bír. A megkérdezettek 83 százaléka a márkaépítést és a piaci információkkal való ellátást nevezte a web kulcsfeladatának, s 77 százalék vélekedett úgy, hogy az internet bevételnövelő tényező. 57 százalék arról is meg volt győződve, hogy az e-kereskedelemmel költséget lehet megtakarítani az értékesítésben és a vevőtámogatásban. Mindezen pozitív megnyilvánulások ellenére, a megkérdezett vállalatoknak mintegy háromnegyede még nem rendelkezett honlappal, amely támogatta volna az online tranzakciókat, vagy összekapcsolta volna az ügyfelekről és a beszállítókról szóló adat-

bázisokat – bár sokan dolgoztak e feladaton. Más szakkal: a legtöbb főnök tisztában volt vele, mit kellene tennie; ám egy dolog tudni, hogy szükség van átfogó e-business stratégiára, s más dolog ennek megvalósítása. Amíg valaki nem dönti el pontosan, hogyan is kell kinéznie ennek a stratégiának, nem fog tisztázódni az sem, milyen beruházásokra lesz szükség az informatikai infrastruktúra területén.

Számos csúcsvezető úgy érzi, mintha mindezt már átélte volna egyszer. Nem véletlen a déja vu, hiszen már jó néhányan túl vannak outsourcingon, áramvonalasításon, folyamatátalakításon, rémálomba illő tapasztalatokat szereztek integrált vállalatirányítási (ERP) rendszerek bevezetéséről, s többször feltették maguknak a kérdést: érdemes volt-e minderre dollármilliókat költeni? Érthető tehát, ha a döntéshozóknak görcsbe rándul a gyomruk vízionáló tanácsadók és IT-guruk hallatán, akik mindent elsőprő új technológiákról és új paradigmákról szónokolnak. A vezérigazgatók informatikával kapcsolatos viselkedéséről a London School of Economics által nemrégiben elvégzett felmérés szerint a vezetőknek mindössze 25 százaléka véli úgy, hogy az újdonságok jelentős mértékben hozzájárultak cégük jó működéséhez, 80 százalék ugyanakkor kiábrándultságának adott hangot a versenyképességre gyakorolt csekély hatás miatt.

Nem csoda, ha ezek után elgondolkodnak, hogy az elektronikus üzletvitel csakugyan a legizgalmasabb lehetőség-e, vagy a legborzasztóbb kihívás, amivel valaha is szembenéztek. Mindazonáltal azzal mindenki tisztában van, hogy az internet teljesen más kategória, mint az eddig átélt, technológia motiválta változások. Az eddigi informatikai beruházások ugyanis – különösen az ERP-vel kapcsolatosak – a vállalatokat elszigetelt egységként tették külön-külön hatékonyá, ugyanakkor internet nincs kommunikáció, külső világgal kiépített kapcsolat

nélkül. Az e-business előnyei nemcsak azt jelentik, hogy felgyorsulnak a vállalat belső folyamatai, hanem azt is, hogy ezeket az előnyöket képes továbbadni beszállítóinak és ügyfeleinek is. Az, hogy egy cég képes együttműködni a másikkal, csaknem olyan versenyelőnyt biztosíthat, mint a korábban a technológia ügyes bevezetése. Azé a technológiáé, amely kétségtelenül ma is számít, ám ennél sokkal fontosabb, hogy helyes irányba tereljük az üzleti stratégiát. Ez pedig nem egyszerűen a vállalati folyamatok átszervezését követeli meg, hanem gyakran az újrafel-találásukat is.

”
Számos csúcsvezető úgy érzi, mintha mindezt már átélte volna egyszer. Nem véletlen a déja vu, hiszen már jó néhányan túl vannak outsourcingon, áramvonalasításon, folyamatátalakításon, rémálomba illő tapasztalatokat szereztek integrált vállalatirányítási (ERP) rendszerek bevezetéséről, s többször feltették maguknak a kérdést: érdemes volt-e minderre dollármilliókat költeni?
”