sistemelor de comerţ electronic tip B2B

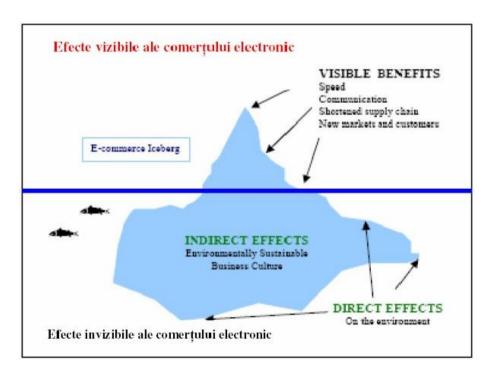
Metodologie de realizare a

Introducere

- Activitatea unei firme este influenţată de mediul înconjurător şi de factorii determinanţi ai acestuia
- · Mediul ambiant este deosebit de dinamic
 - Schimbări mai ales sub impactul revolutiei stiintificotehnice
- Cantitatea de informaţii privind Internetul ăi comertul electronic este mai mult decât suficientă pentru a crea confuzii
- Internetul şi tehnologiile digitale ce facilitează adoptarea comerţului electronic atrag orice operatiune sau activitate la limita fizicului cu virtualul:
 - de la infrastructura pieței financiare și până la comunicațiile digitale

Efectele comerţului electronic (1)

 Cercetătorii aseamănă pătrunderea în domeniul comerţului electronic ca şi schiatul pe un iceberg.



Efectele comerţului electronic (2)

- Partea vizibilă reprezintă beneficiile datorate comerţului electronic:
 - creşterea vitezei de derulare a afacerilor,
 - îmbunătăţirea conectivităţii cu partenerii de afaceri şi clienţi,
 - globalizarea pieţelor,
 - scurtarea lanţului de aprovizionare,
 - transparenţa afacerilor
- Ceea ce este mai interesant sunt efectele mai puţin vizibile ale comerţului electronic
- Efectele invizibile pot fi atât pozitive cât şi negative asupra mediului de afaceri al firmei
- Centrul icebergului este analog culturii organizaţionale şi atitudinii managerilor firmei privind afacerile tip e-business în general

Premisele strategice

- Firmele trebuie să decidă CUM şi CÂND să implementeze o aplicaţie de comerţ electronic
- Alegerea trebuie să se bazeze pe o evaluare completă de costuri şi beneficii, pe obiective riguros definite, care depind de modalitatea de fundamentare a deciziei (fundamentare economica sau strategică)
- Premisele strategice de implementare a unei soluţii ebusiness sunt următoarele:
 - studiul de implementare a soluţiei e-business în firmă,
 - procesul de planificare strategică,
 - factori determinanţi,
 - tipul de decizie (strategică sau tactică/curentă),
 - sectorul de activitate,
 - tipul de firma.

Studiul de implementare

- Conform studiilor o firmă este pregatită pentru domeniul ebusiness în momentul în care se răspunde cu "DA" la următoarele afirmaţii:
- Există comunicare prin email cu clienţii şi furnizorii firmei?
- Se comandă prin email produse/servicii de la alţi parteneri de afaceri?
- Se vând produse/servicii proprii prin intermediul site-ului firmei?
- Se foloseşte Web-ul pentru informare privind alte produse?
- Se furnizează informaţii despre produsele/serviciile proprii pe site?
- Se foloseşte site-ul ca mijloc de gestionare a informaţiilor despre clienţi?
- Se foloseşte Internetul pentru plata online?

Procesul de planificare strategică a soluției e-business

- Planificarea strategică a unei afaceri e-business trebuie înglobată în afacerea firmei, trebuie dezvoltată în relaţie cu obiectivele majore ale firmei
- Întrebările importante la care trebuie să se raspundă când se ia în considerare un proces de planificare strategică tip e-business sunt:
- Care sunt obiectivele offline şi strategia offline dezvoltate anterior?
- Cum va gestiona firma impactul e-business asupra clienţilor săi, furnizorilor sau canalelor de distribuţie?
- Care este răspunsul competitorilor săi vizavi de adoptarea ebusiness a firmei?
- Care sunt limitele legale, de infrastructură, standarde?
- Vor creşte veniturile, vor scădea costurile sau ambele, datorită adoptării soluţiei e-business?
- Este pregatită firma în vederea implementării soluţiei e-business?

Procesul de planificare strategică a soluției e-business

- Fazele elaborarii unei strategii e-business sunt:
- 1. stabilirea obiectivelor online;
- 2. analiza în vederea redefinirii acestor obiective;
- 3. selectarea unui model e-business de implementat;
- identificarea proceselor de afaceri implicate de obiectivele propuse;
- 5. identificarea instrumentelor e-business necesare îndeplinirii obiectivelor propuse.

Determinanţii endogeni ai unei strategii e-business

- În dezvoltarea unei strategii e-business este importantă înțelegerea implicațiilor implementării proceselor online asupra firmei în general
- Se recomandă luarea în considerare a patru astfel de factori:
 - calitatea operaţională a proceselor interne dacă Intranetul firmei asigură o comunicare eficientă între unitățile de afaceri;
 - calitatea relaţiilor manageriale se referă la calitatea desfăşurării relaţiilor online ale firmei cu partenerii externi;
 - noile modele de afaceri adoptate modul în care s-a realizat integrarea proceselor online cu cele offline;
 - avantajele desfășurării proceselor de afaceri online.
- Adevarăta arta alegerea factorului optim pentru firma, identificarea obiectivelor particulare aferente acestuia şi configurarea celor mai potrivite instrumente şi procese împreuna cu cele offline în vederea realizării obiectivelor propuse

Decizie strategică sau tactică?

- Hotărârea implementării unei aplicaţii e-business se poate face pe baza unei decizii strategice sau tactice.
- Decizia strategică
 - include mare parte din aspectele unei analize SWOT
 - nu poate fi cuantificată în indicatori economici
- Decizia tactică
 - focalizată pe costuri şi fluxuri de venituri
 - poate fi cuantificată în indicatori economici
- În timpul procesului strategic se poate uita tipul de decizie ales şi se încearcă o cuantificare a succesului pe baza parametrilor greşiţi
 - de exemplu, pentru o decizie strategică se masoară rezultatele obţinute prin indicatori de costuri

Este sectorul de activitate unde activează firma pregătit pentru e-business?

- Înaintea deciziei strategice privind tipul de instrumente ebusiness de folosit, firma trebuie să cunoască CUM şi CÂND au mai fost folosite acestea.
- Este important de considerat aplicarea e-business-ului în întreg lanțul de valori, de la furnizor până la clienți.
- Extinderea e-business-ului în cadrul unui sector de activitate este influenţată de:
 - caracteristicile tehnologice potrivite,
 - resursele şi competenţele firmelor din sectorul de activitate,
 - reglementări legale,
 - standardele privind produsele/serviciile sectorului de activitate.

Este pregatită firma pentru implementarea soluţiei e-business?

- Instrumentele e-business (email, site Web, marketing si vânzari online, EDI, etc.) sunt în continua extindere dar fiecare firmă trebuie să găsească combinaţia optimă a mixului online şi offline.
- Comerţul electronic este mai mult o strategie de afaceri decât o simplă tehnologie
 - Implică decizii strategice ce necesită înţelegerea, angajarea şi participarea activă atât a managerilor firmei cât şi a proprietarilor
- Provocarea consta în determinarea mixului optim de tehnologii ce se pot aplica pentru realizarea obiectivelor strategice.
- Toate firmele trebuie să înceapă prin înţelegerea impactului strategic al comerţului electronic asupra propriei afaceri.
- Înaintea derulării unei afaceri online un rol important revine etapei de fundamentare a strategiei de implementare a comerţului electronic.

Este pregatită firma pentru implementarea soluției e-business?

Există o listă de întrebari în vederea înţelegerii impactului comerţului electronic asupra afacerii:

- Cât de rapid se dezvoltă comerţul electronic în sectorul de activitate?
- Cât de repede trebuie derulată intenţia de implementare a comerţului electronic de către firmă astfel încât să câştige avantaj competiv?
- Câţi parteneri de afaceri deja au implementat astfel de aplicaţii?
- Care sunt factorii stimulatori ai trendului în comerţul electronic?
- Ce tehnologii sunt utilizate la implementarea comerţului electronic?
- Ce tehnologii folosesc partenerii de afaceri cât, mai ales, concurenţa?
- Cum influenţează comerţul electronic comportamentul clienţilor, furnizorilor, angajaţilor firmei?
- Este firma capabilă să ofere produse/servicii competitive?

eStrategy (1)

- Termenul de eStrategy folosit în diverse contexte
 - toată lumea îl foloseşte
- Dificil să se dea o definiţie precisă a eStrategy, dar:
- eStrategy reprezintă "puntea" dintre strategia unei afaceri şi soluţiile tehnologice alese pentru punerea ei în practică.
 - Pentru ca o afacere să obţina valoare prin aplicarea tehnologiei, elementul critic este să se înţeleagă modul în care aceasta poate fi folosită pentru a crea valoare şi pentru a susţine strategia de dezvoltare a afacerii respective;
- eStrategy integrează o afacere şi un context tehnologic cu o viziune a viitorului.

eStrategy (2)

- eStrategy reprezintă strategia "din spatele" e-business.
- O alta tratare uzuală percepere strictă de abordare centrată pe client.
 - mulţi experţi susţin că transformarea unei afaceri într-una centrata pe client constituie primul pas în implementarea unei eStrategy.
- "cheia problemei nu o reprezintă doar web-ul ci întreprinderea în sine. În timp ce abilitatea de a interacţiona şi dialoga cu clientul constituie doar faza de început, formularea unei strategii de integrare a aplicaţiilor interne (back-end) cu soluţiile de afaceri-electronice constituie cheia unui CRM (Customer Relationship Management) de succes", Jeff Cladwell (consultant în solutii tehnologice pentru dezvoltarea organizatiilor),
- În ultimă instanță, eStrategy reprezintă un plan cuprinzător, strâns legat de esența strategiilor de marketing și de scopul afacerii în sine, ţinând totodată seama și de tehnologie.

eStrategy (3)

- eStrategy acoperă următoarele aspecte ale e-business:
- Comerţ electronic:
 - cu câtva timp în urma, acesta se referea numai la efectuarea de tranzactii electronice on-line cu clientul; în prezent prin Comert electronic se întelege modul în care tranzactioneaza furnizorii, partenerii si clientii;
- Business Intelligence:
 - utilizarea informatiilor referitoare la clienti pentru a lua decizii profitabile, a afla cine sunt si a comunica mai eficace;
- eCustomer service:
 - servirea mai buna a clientilor, 24 de ore, 7 zile pe saptamâna,
 câstigarea de noi clienti, consolidarea relatiilor cu clientii existenti;
- Supply Chain Management:
 - modernizarea proceselor end-to-end pentru obtinerea unui avantaj competitiv;
- Enterprise Business Intelligence:
 - partajarea, comunicarea si analiza mai eficienta a datelor despre clienti.

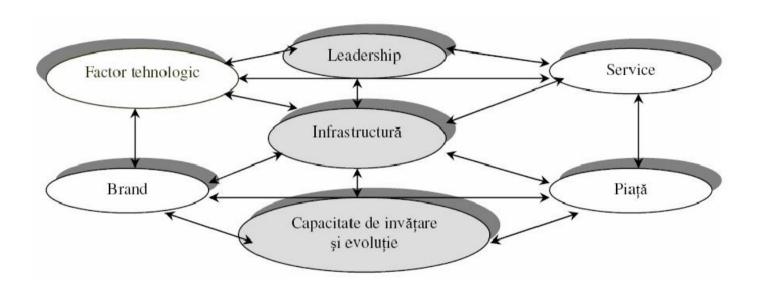
Factori strategici (1)

- Formularea unei strategii de implementare de comerţ electronic este un proces complex, care capătă aspecte specifice funcţie de mai multe elemente:
- natura operaţiunilor de comerţ electronic în cadrul firmei
 - Firme ce îşi mută parţial operaţiunile pe Internet sau firme "născute" pe Internet;
- natura ofertei firmei producţie, servicii sau mix;
- modelul online adoptat B2B, B2C, etc.

Factori strategici (2)

- Experienţa marilor firme care au reuşit arată că pentru elaborarea unei strategii de succes s-a conturat un model care ia în considerare mai mulţi factori strategici:
 - factorul tehnologic,
 - piaţa,
 - brand-ul,
 - service-ul,
 - leadership-ul,
 - infrastructura
 - capacitatea organizaţiei de a învăţa şi evolua

Factori strategici (3)



Modelul factorilor strategici

- Modelul anterior este oarecum general şi aplicabil firmelor din sectoarele industrial şi servicii.
- Firmele trebuie să urmărească permanent aceşti factori strategici şi să-şi adapteze strategiile pentru a răspunde schimbărilor mediului în care operează.
- Modelul
 - are rolul de a semnala factorilor decizionali şi executivi elementele strategice care trebuie avute permanent în vedere
 - este simultan şi suficient de flexibil pentru a fi util firmelor mari în procesul de mutare a unor operaţiuni comerciale pe Internet, dar şi celor de mici dimensiuni care pornesc de la ideea exploatării unei nişe din mediul comerţului electronic.

Leadership-ul

- Studiile de caz menţionate în literatura de specialitate arată că întotdeauna în spatele succesului unor acţiuni care vizează introducerea operaţiunilor de comerţ electronic în ansamblul operaţiunilor unei firme s-au aflat manageri de top, membri remarcabili ai staff-ului unor companii.
 - Louis Gerstner a restructurat şi transformat IBM pe baza noului concept de e-business.
 - Jacques Nasser a integrat e-business în strategia globală a companiei Ford.
- De multe ori companii ai căror manageri au ignorat fenomenul comerţului electronic sau au acţionat întârziat şi pe baze insuficient pregătite au cunoscut eşecuri care s-au materializat în pierderi la nivelul firmelor
 - cazul firmei Levi's care deşi a intrat de Internet datorită lipsei unei strategii eficiente a fost nevoită să părăsească temporar acest segment.

Leadership-ul

- Se constată că pentru managerii de top ai companiilor se impun unele cerinţe din acest punct de vedere:
- să păstreze un spirit vizionar deschis cu accent pe identificarea şi evaluarea potențialului noilor tehnologii;
- să nu respingă tehnologiile noi şi experimentale care apar pentru că printre acestea se vor regăsi vectorii orizontului tehnologic viitor;
- să încurajeze initiaţiva şi ideile inovatoare care provin din interiorul sau exteriorul firmei, identificând posibilele oportunităţi pentru propria companie;
- să fie pregătiţi să conceapă şi să implementeze schimbări importante în strategia firmei când acest lucru este impus de apariţia unui salt tehnologic.

Infrastructura

- În momentul în care necesitatea de a dezvolta activităţi de comerţ electronic a fost identificată pentru o firmă, una dintre cele mai importante sarcini este infrastructura.
 - aspect esenţial pentru succesul unei strategii de comerţ electronic
- Infrastructura care priveşte operaţiunile de comerţ electronic poate fi considerată la mai multe niveluri:
 - la nivel strategic;
 - la nivel organizational;
 - la nivel fizic.

Infrastructura

- La nivel strategic, infrastructura trebuie concepută în acord cu impactul ce se estimează că îl va avea dezvoltarea tehnologică asupra pieței şi firmelor.
 - Scopul urmărit va fi să se armonizeze concepţia asupra infrastructurii cu aceste preocupari tehnologice viitoare.
- La nivel organizational, se urmăreşte modelarea unei infrastructuri unde procesele de muncă, fluxurile, structurile să fie adaptate pentru a îndeplini în mod eficace şi eficient obiectivele firmei.
 - Execuţia efectivă a activităţilor de comerţ electronic se realizează prin intermediul nivelului fizic al infrastructurii, echipamentelor hardware, software-ului utilizat, precum şi conexiunilor de telecomunicaţii.

Infrastructura

- Se impune crearea unei infrastructuri capabila sa absoarbă şocurile determinate de evoluţiile tehnologice viitoare.
- Crearea unei infrastructuri funcţionale şi adaptată cerinţelor activităţilor de comerţ electronic necesită un nivel ridicat de deschidere şi comunicare între toate compartimentele şi nivelurile ierarhice ale firmei.
- Soluţia tehnică aleasă va trebui să fie scalabilă, sigură şi robustă.
- Managerii de top vor trebui tot mai mult să posede cunoştinţe legate de tehnologiile prezente şi de perspectivele viitoare, pentru a direcţiona strategic corect dezvoltarea viitoare a firmei.

Capacitatea firmei de a învăţa şi de a se adapta

- Capacitatea unei firme de a reacţiona, înţelege şi de a se adapta la specificul operaţiunilor de comerţ electronic - legată direct de capacitatea organizaţiei de a învăţa.
- Crearea unui mediu care să stimuleze şi să încurajeze acest proces de instruire şi învăţare la nivelul organizaţiilor trebuie să fie o permanentă preocupare a managementului firmei.
- Procesul de învăţare la nivel organizaţional trebuie să fie direcţionat, focalizat spre obiectivele strategice ale firmei, cuprinzând toate domeniile de interes: tehnologie, service, brand, poziţionare pe piaţă.

Procesul de învăţare/adaptare

• Procesul de învăţare

- premisă pentru o adaptare continuă la schimbările de mediu
- se bazează de cele mai multe ori pe feedback-ul receptat de firmă la activităţile sale.

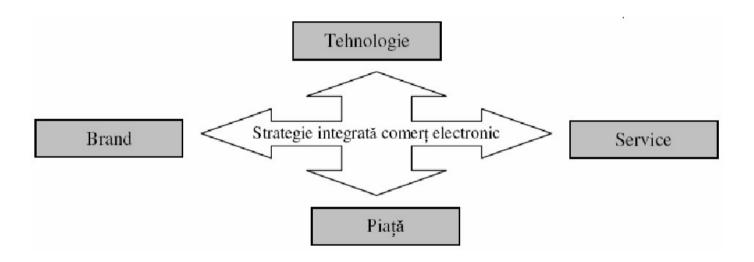
• În cazul comerţului electronic

- diferenţierea pozitivă faţă de ceilalţi actori de pe piaţă este importantă
- urmărirea reacţiei clientilor şi adaptarea modului de acţiune la aceste reacţii sunt esenţiale.
- cele mai multe site-uri de comerţ electronic dispun de mecanisme directe sau indirecte de culegere a feedback-ul de la clienţi - informaţii sintetizate de personal dedicat şi prezentate managerului firmei

Procesul de învăţare/adaptare

- În acest proces continuu de receptare de feedback şi adaptare sunt două aspecte:
 - Este necesară implementarea unui sistem fiabil de cuantificare, selecţie şi măsurare a informaţiei de feedback.
 - Aspectele cantitative ale acestui proces sunt la fel de importante ca şi cele calitative.
 - Este esenţială viteza de reacţie a firmei la cerinţele în continuă schimbare ale mediului în care opereaza.
 - Capacitatea de sinteză dinamică rapidă a informaţiilor de feedback poate determina o curbă de instruire şi adaptare rapida.
 - Existenţa unui compartiment intern dedicat analizei şi dezvoltării activităţilor online este o investiţie strategică pentru firmele care desfăşoară activităţi de comerţ electronic.

Integrarea celor patru factori strategici principali



Factorul tehnologic

- Succesul strategiilor privind activităţi de comerţ electronic este determinat în bună măsura de atenţia acordată factorului tehnologic.
 - Printre marile firme americane fidele permanent acestui concept se pot nominaliza SUN Microsystems, Motorola, etc.
- Factorul tehnologic comportă abordări în bună măsura diferite, funcţie de momentul în care o firmă decide integrarea activităţilor de comerţ electronic şi elaborarea unei strategii în acest sens.

Firmele nou apărute

- Pentru firmele nou apărute pentru exploatarea acestei nişe a activităților comerciale pe Internet obiectivul tehnologic trebuie corelat cu piaţa şi sectorul pe care va activa
- O organizaţie nouă îl va defini în strategia sa şi va viza permanent un nivel tehnologic care să-i confere statutul de lider în domeniu sau va apela la sisteme verificate deja în practică, mai stabile, necesitând investiţii mai reduse, aflându-se în urmărirea liderilor de pe piaţă.
- Esenţial este ca tehnologia folosită de firmă să răspunda necesităţilor şi aşteptărilor clienţilor
- Strategia acestor firme trebuie să răspundă unor întrebări specifice precum:
 - "poate tehnologia folosita sa creeze bariere de intrare unor alti competitori pe piata?"
 - "poate tehnologia folosita sa mareasca probabilitatea de a mentine captiv un nucleu cât mai mare de clienti?"
 - "se va putea mentine statutul de lider tehnologic pe piata?".

Firme existente

- Pentru firmele existente, care decid să abordeze activităţi de comerţ electronic, există aspecte specifice suplimentare care trebuie avute în vedere.
- Trebuie luate în calcul implicaţiile tehnologice complete pentru firmă.
- Se va analiza dacă procesele interne actuale corespund sau cum trebuie modificate într-o abordare a operaţiunilor legate de Internet.
- Managementul firmei va trebui să înţeleagă modul în care clienţii privesc şi folosesc suportul tehnologic oferit şi să valorifice aceste informaţii pentru conceperea unei infrastructuri care flexibilă şi adaptabilă la schimbările strategiei dedicate comerţului electronic.
- Deciziile privind componenta tehnologică a strategiei va viza minimizarea costurilor şi maximizarea eficienţei sistemului implementat.

Factorul piaţă (1)

- Piaţa este unul dintre determinanţii esenţiali ai strategiei firmelor privind comerţul electronic.
- Firmele creative au reuşit de cele mai multe ori să obţină în practică o creştere majoră a cifrei de afaceri şi a cotei de piaţă
 - au găsit modalități de adaptare rapidă la specificul mediului economic
 - au pus la punct o ofertă pornind de la înţelegerea cerinţelor clienţilor în mediul în care operează
- Pentru o firmă care vizează intrarea în domeniul activităților online esențial este să determine piața sa țintă și dacă aceasta este în mod realist deschisă unor noi intrări (dacă firma poate depăși eventualele bariere de intrare).
- În paralel, fundamentarea strategiei trebuie să ia în calcul segmentarea pieței și ritmul prognozat de creștere pe termen mediu și lung.

Factorul piaţă (2)

- Firmele care desfășoară activităţ comerciale în modul clasic trebuie să îşi fixeze cota de piaţă vizată în mediul online şi factorii care pot face această cotă superioară celei offline.
- Analiza pieţei trebuie să vizeze şi
 - anticiparea mişcărilor concurenţei
 - modul în care piaţa va fi afectată de intrarea unor alţi actori semnificativi în operatiunile clasice de comert
- Statistica arată că în multe sectoare de activitate Internetul a indus o creştere generală a segmentelor respective, fapt posibil prin deschiderea de noi canale comerciale cu acest suport.
- Firmele care au ignorat sau au subestimat posibilităţile oferite de Internet au cunoscut scăderi de ansamblu a cotelor de piaţă.

Factorul servicii

- Orice firmă trebuie să cunoască aşteptările clienţilor privind serviciile pe care anticipează că le vor fi oferite
- Valoarea totala oferită de o organizaţie clienţilor săi cuprinde, pe lânga produsul de bază şi această gamă de servicii.
- Există o relaţie directă de cele mai multe ori între gradul de atragere a clienţilor şi nivelul serviciilor oferite.

Factorul servicii

- Serviciile aditionale reprezintă un plus de valoare oferit de firmă clienţilor
 - nu este de regulă imediat recompensat, nu se transformă imediat într-o vânzare suplimentară
 - pe baza acestei game de servicii adiţionale se consolidează relaţia firmă-client, se obţine un câştig la nivelul informaţiilor dobândite privind profilul şi aşteptările clienţilor, se creează o categorie de clienţi potenţiali şi se dezvoltă legăturile cu cei deja existenţi.
- Gama de servicii adiţionale pe care o firmă poate decide să le ofere merge de la informaţii generale nespecifice la servicii strâns legate de oferta de bază a firmei.

Factorul servicii

- Pe majoritatea site-urilor cu activităţi de comerţ electronic sunt cuprinse informaţii privind
 - cursul valutar,
 - indicii bursieri,
 - servicii meteo, etc.
- În cazul instituţiilor unde clientul poate solicita un credit există aplicaţii simple prin care se poate determina accesibilitatea şi nivelul de încadrare la un astfel de produs financiar.
- Furnizarea unei simple adrese de email permite firmelor să trimită clienţilor periodic o formă de gazetă electronică
 - newsletter care poate cuprinde oferte noi, oferte speciale, actualizări ale unor oferte, totul pentru a-l determina pe client să revina pe site-ul firmei şi în final să realizeze o nouă cumpărare.

Factorul brand

- O dată cu dezvoltarea activităţilor de comerţ electronic a apărut şi preocuparea studierii fenomului de brand.
- Internetul induce clientului o nouă conduită, diferită de cea din mediul offline, astfel că din punct de vedere al firmei apar provocări specifice la care trebuie să facă faţă

 abilitatea de a crea un brand nou, de a întări sau repoziţiona brand-ul existent.
- În definirea strategiei sale privind brand-ul o firmă trebuie să răspundă întrebări cum ar fi:
- are firma capacitatea de a crea un brand puternic în mediul electronic?
- pe ce va baza brand-ul în primul rând: pe tehnologie, pe serviciile adiţionale oferite sau pe poziţionarea firmei în piaţă?
- va schimba ceva din imaginea brand-ului offline existent deja, noul brand ce va fi creat pe Internet?

Factorul brand

- Procesul de creare a unei strategii de branding pentru comerţul electronic este în mod clar diferit pentru firmele "nou-născute" pe Internet şi cele existente offline.
- Cazul cel mai cunoscut si discutat privind firmele noi se referă la Amazon.com, care a devenit practic nu numai cel mai mare vânzător de cărţi pe Internet, ci şi brand-ul cel mai cunoscut de pe Internet.
- Înființată în 1995 ca cel mai mare furnizor de cărți online
- Repede şi-a diversificat activitatea, prin vânzarea de cărţi,
 DVD-uri, computere, aparatură, etc.
- Reflexia potențialului a ceea ce este comerțul electronic
- Cel mai avansat tehnologic magazin pe Internet (zeci de milioane de clienţi)
- Închiriază spaţiu pe platforma tehnologică unor alte magazine online

Amazon.com

