



Strategija e-poslovanja

© Dr Aleksandar Marković, red. prof.

Pregled prezentacije

Osnovne teme:

- Strategija elektronskog poslovanja
- Strategijska situaciona analiza
- Strategijski ciljevi
- Definisanje strategije
- Implementacija strategije

Naglasak na :

- Strategija informacionih sistema i strategija elektronskog poslovanja

Case studies:

- Strategija elektronske trgovine u Deutsche Bank
- Modeli poslovanja koji se razvijaju na tržištu automobila na Internetu
- IT ekspertiza rukovodilaca širom sveta

Pregled prezentacije

Ciljevi učenja:

Nakon razmatranja slušalac bi trebao da bude u mogućnosti da:

- Sledi odgovarajući strateški model elektronskog poslovanja
- Primeni sredstva za generisanje i odabir strategija e-poslovanja
- Identifikuje alternativne strateške pristupe za ostvarivanje e-poslovanja

Pitanja za menadžment

- Kako se strategija e-poslovanja razlikuje od tradicionalne poslovne strategije?
- Kako integrisati strategiju e-poslovanja sa postojećim poslovanjem i strategijom IS?
- Kako proceniti prioritete u investiranju i korist od e-poslovanja?

Uvod

- Razvijanje strategije elektronskog poslovanja zahteva sjedinjavanje postojećih pristupa poslovanju i razvoja strategije informacionih sistema
- Da bi se stekla konkurentska prednost neophodno je pridodati inovativne tehnike tradicionalnim strategijskim pristupima
- Inovativnu komponentu strategije je, verovatno najteže ostvariti, s obzirom da je do danas samo nekoliko firmi doврšilo proces transformisanja ka e-poslovanju
- Pitanje: koji model strategijskog procesa treba slediti kao okvir za razvijanje strategije elektronskog poslovanja?

Uvod

- 4 nivoa modela strategijskog procesa:
 1. Strategijska evaluacija
 2. Strategijski ciljevi
 3. Definisanje strategije
 4. Implementacija strategije

- Za svaku od ovih komponenata strategije, razmatraju se upravljačke akcije sa naglaskom na razvoj strategije elektronskog poslovanja

Strategija elektronskog poslovanja

- **Strategija** definiše budući pravac i akcije organizacije ili dela organizacije

- Korporativna strategija (**Johnson i Scholes**):

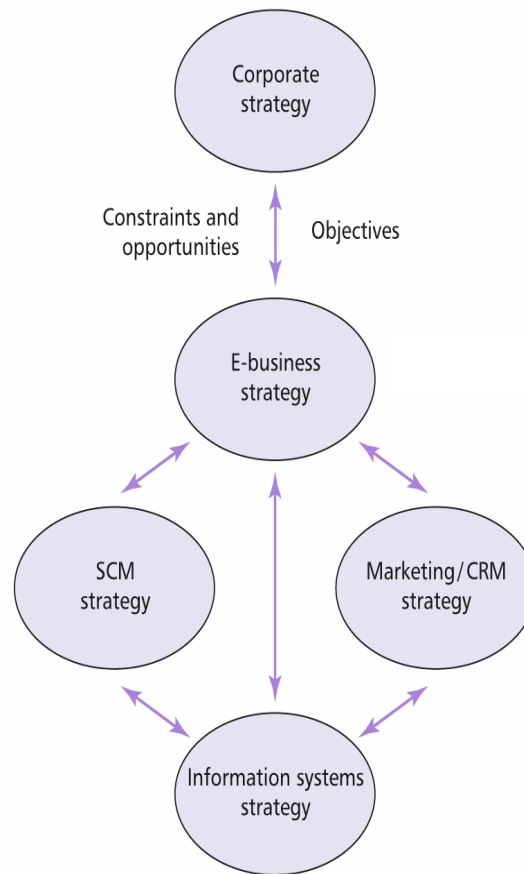
pravac i okvir delovanja organizacije na duži period koji stvaraju prednost za organizaciju da kroz strukturu svojih resursa, u promenljivom okruženju, zadovolji zahteve tržišta i ispuni očekivanja stejkholdera

- Budući da razmatramo strategiju e-poslovanja pre nego korporativnu strategiju, treba najpre razjasniti odnos između njih kao i odnos strategije e-poslovanja sa drugim strategijama poput marketing strategije i strategije informacionih sistema
- Na koji su način povezani ovi različiti tipovi strategija?

Strategija elektronskog poslovanja

- Različiti nivoi strategija u organizacijama:
 - *korporativna strategija* - odnosi se na opštu svrhu i okvir delovanja organizacije
 - *strategija poslovne jedinice* - definiše kako se uspešno nadmetati na tržištu
 - *operativne strategije* – ostvaruju korporativne i strategije poslovnih jedinica
- Osim toga, mogu se definisati i *funkcionalne strategije* koje opisuju kako će korporativne i strategije poslovnih jedinica biti sprovedene u različitim funkcionalnim oblastima ili poslovnim procesima
- *Strategija elektronskog poslovanja* treba da podrži ciljeve korporativne strategije kao i funkcionalnu marketing SCM strategiju
- **Strategija e-poslovanja** – definisnje pristupa na osnovu koga je moguće odrediti aplikacije internih i eksternih elektronskih komunikacija koje mogu da pruže podršku i utiču na korporativnu strategiju

Slika 1: Odnos strategije e-poslovanja i drugih strategija



Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

- Pre razvoja bilo koje strategije, menadžment tim mora da se složi oko procesa koji će pratiti prilikom stvaranja i implementacije strategije
- **Model strategijskog procesa** predstavlja okvir koji daje logičan sled koraka koje treba pratiti kako bi se osiguralo uvođenje svih ključnih aktivnosti u razvoju strategije elektronskog poslovanja
- Pre pojave e-poslovanja, za svaku od navedenih strategija bilo je razvijeno više modela strategijskih procesa
- Pitanje: Do koje mere menadžment tim može da primeni ove modele na razvoj strategije e-poslovanja?
- Iako se ovi modeli razlikuju sa aspekta terminologije i onoga što naglašavaju, oni imaju zajedničke elemente

Tabela_1: Alternativni modeli strategijskog procesa

<i>Lynch (2000)</i>	<i>Johnson i Scholes (1999)</i>	<i>McDonald (1999)</i>	<i>Smith (1999) SOSTAC™</i>
Sekvencijalni model korporativne strategije	Paralelni model strategije korporacije	Sekvencijalni model marketing strategije	Sekvencijalni model marketing strategije
Analiza okruženja (tržište, klijenti, konkurencija). Analiza resursa (ljudski, finansijski, operativni)	Strategijska analiza (okruženje, resursi, očekivanja, ciljevi i kultura)	Postavljanje ciljeva (misija, korporativni ciljevi)	Situaciona analiza
Vizija, misija i ciljevi	Strateški izbor (generisanje i procena alternativa i izbor strategije)	Razmatranje situacije (marketing pregled, SWOT analiza i pretpostavke)	Postavljanje ciljeva
Razvoj strategije	Implementacija strategije (planiranje resursa, ljudi i sistemi, org. struktura)	Formulisanje strategije (marketing ciljevi i strategija, procena očekivanih rezultata, identifikovanje alternativnih planova i miksa)	Strategija
Implementacija strategije		Alokacija resursa i praćenje (budžet, plan implementacije za prvu godinu)	Taktika Akcije Kontrola

Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

- Razmatranjem alternativnih modela, poput onih iz Tabele_1, očigledno je da postoje sledeći zajednički elementi :
 - Neophodni su posmatranje i analiza spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja
 - Neophodno je jasno formulisanje vizije i ciljeva
 - Razvoj strategije može se raščlaniti na generisanje strategijskih opcija, procenu i odabir strategije. Do prave strategije se dolazi razmatranjem skupa alternativa i odabirom najbolje od njih
 - Nakon razvoja strategije, sledi njena implementacija
 - Kontrolom se prate problemi koji nastaju na strategijskom i operativnom nivou.

Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

- U kojoj meri se dakle, tradicionalni strategijski pristupi mogu primeniti na e-poslovanje?
- Hackbarth i Kettinger predlažu model "strategijskog e-proboja" u četiri faze:
 1. Inicijalizacija
 2. Analiza okruženja u industrijskog grani
 3. Postavljanje strateškog cilja
 4. Pronalaženje i skiciranje "pravog" puta
- Ovaj model naglašava potrebu za inoviranjem izvan tradicionalnih strategijskih pristupa , a termin "proboj" ističe potrebu za novim tržišnim strukturama i *business/revenue* modelima
- Slabost ovog modela je u tome što ne naglašava podešavanje ciljeva i kontrolu

Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

- **The UK Institute of Directors** ukazuje na sledeće razlike izmedju tradicionalne poslovne strategije i strategije e-poslovanja:
- *Horizont planiranja.* Tradicionalna poslovna strategija zasnovana je na pretpostavkama o budućnosti na osnovu kojih se izrađuju planovi za period od 1, 3, 5 i 10 godina, dok strategija e-poslovanja podrazumeva veliku sposobnost prilagođavanja i vreme implementacije od 3 meseca
- *Ciklusi planiranja.* Od jednokratnog razvoja do iterativnog strategijskog razvoja, s obzirom na prolaznost konkurentske prednosti i brze promene u tehnologiji
- *Osnov moći.* Od moći pozicioniranja odnosno snage na tržištu do moći zasnovane na informacijama (upravljanje kritičnim informacijama)
- *Naglasak na suštinu.* Od usmerenosti na proizvodnju ka orijentaciji na potrošače

Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

- **Chaston** predstavlja marketinški orijentisani pristup od deset koraka za "odabir e-strategija i izradu e-plana"
 1. Pregled situacije
 2. SWOT analiza
 3. Rezime ključnih pitanja
 4. Pregled budućih ciljeva
 5. Strategija za ostvarivanje ciljeva
 6. Marketing miks
 7. Plan akcije
 8. Finansijske prognoze
 9. Sistemi kontrole
 10. Kontigencijski planovi

Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

- **Venkatraman** predlaže petofazni strategijski proces koji opisuje kao "*dot-com strategiju*" za postojeća preduzeća koja imaju nameru da koriste mogućnosti novih digitalnih medija. Pet faza je pet pitanja za menadžment tim:
 1. *Šta je vaša strategijska vizija?*
Podrazumeva razmatranje poslovnih modela i odgovora na pitanje kako postići diferencijaciju
 2. *Kako upravljati "dot-com" operacijama?*
Upravljanje je podeljeno na operativne odluke (proizvodnja, izvori, logistika, marketing i ljudski resursi) i finansijske odluke (investiranje, izvori sredstava i kriterijumi uspešnosti, ciljevi)
 3. *Kako alocirati ključne resurse za "dot-com" operacije?*
Koje tehnike upotrebiti pri raspoređivanju resursa kako bi se operacionalizovalo e-poslovanje: osloniti se na unutrašnje resurse, formirati strateška partnerstva ili upotrebiti spoljne resurse (outsource)?

Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

4. *Kakva je vaša operativna infrastruktura za "dot-com" operacije?*
Venkatraman naglašava značaj infrastrukture za povećanje vrednosti za kupca kroz funkcionalnost, personalizaciju i obezbeđivanje privatnosti
5. *Da li je vaš menadžment tim spreman za "dot-com" ideju?*
Ovo se odnosi na odgovornosti i strukture potrebne za ostale aspekte strategije kao što su vizija, raspoređivanje resursa i infrastruktura

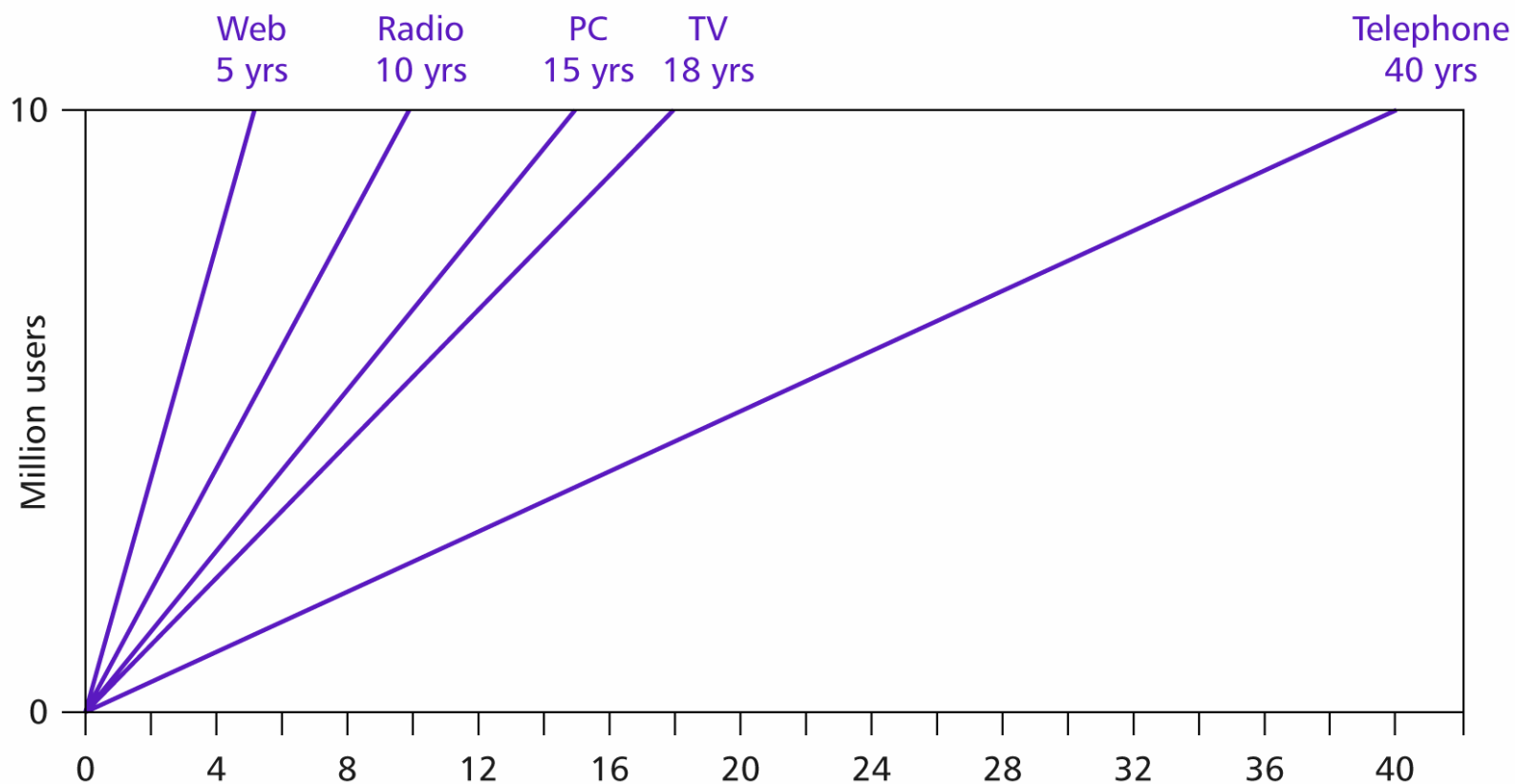
- Može se primetiti da se pitanja 2-5 više odnose na implementaciju strategije nego na njeno definisanje
- Venkatraman takođe ističe potrebu za kontinuiranim ispitivanjem okoline i u skladu sa tim, reviziju strategije. On kaže sledeće:

Moramo se lišiti kalendarski usmerenih modela strategija preciziranih pod predvidljivim okolnostima industrijskog doba. Treba da prihvatimo filozofiju eksperimentisanja jer oblik budućih modela poslovanja nije izvestan.

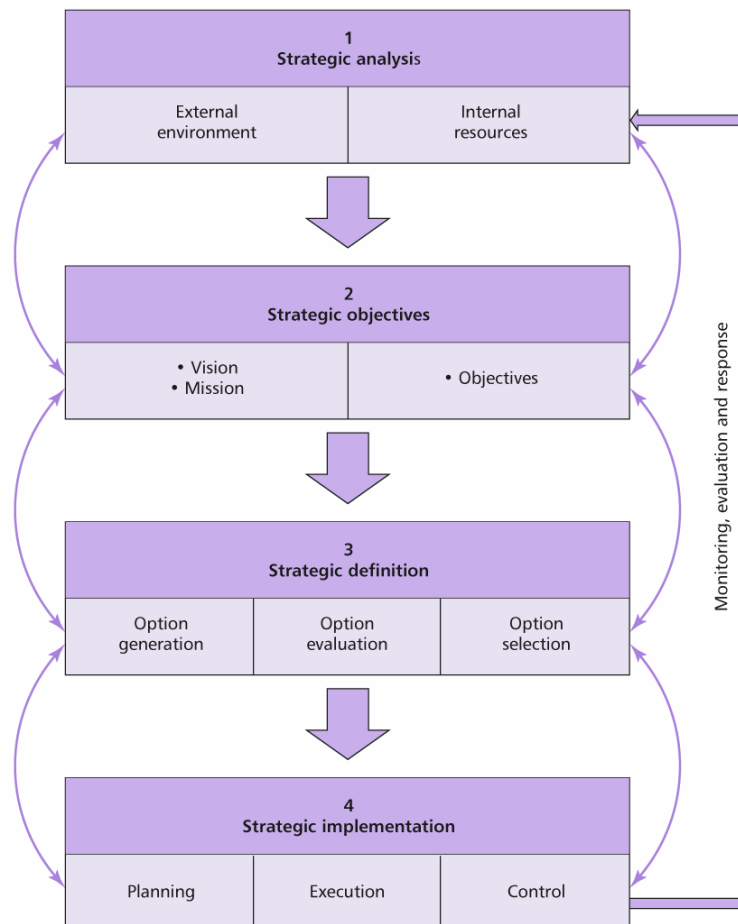
Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

- Na osnovu istraživanja u 40 organizacija u Evropi i SAD, **Plant** sugeriše da strategija e-trgovine treba da osmisli pristup za sedam dimenzija, sastavljenih od četiri faktora pozicioniranja (*tehnologija, usluge, tržište, robna marka*) i tri unutrašnja faktora (*vođstvo, infrastruktura, organizaciono učenje*)
- Brzina kojom se mogu dešavati promene u elektronskom poslovanju uzrokovana je brzinom kojom se usvajaju nove tehnologije.
- Oni koji ne usvoje nove tehnologije, izgubiće učešće na tržištu u korist snalažljivijih konkurenata i možda se nikada neće oporaviti
- Slika 2 pokazuje naglo opadanje vremenskog perioda potrebnog da novu tehnologiju usvoji milion subjekata.

Slika 2: Vreme potrebno različitim tehnologijama da dostignu milion korisnika



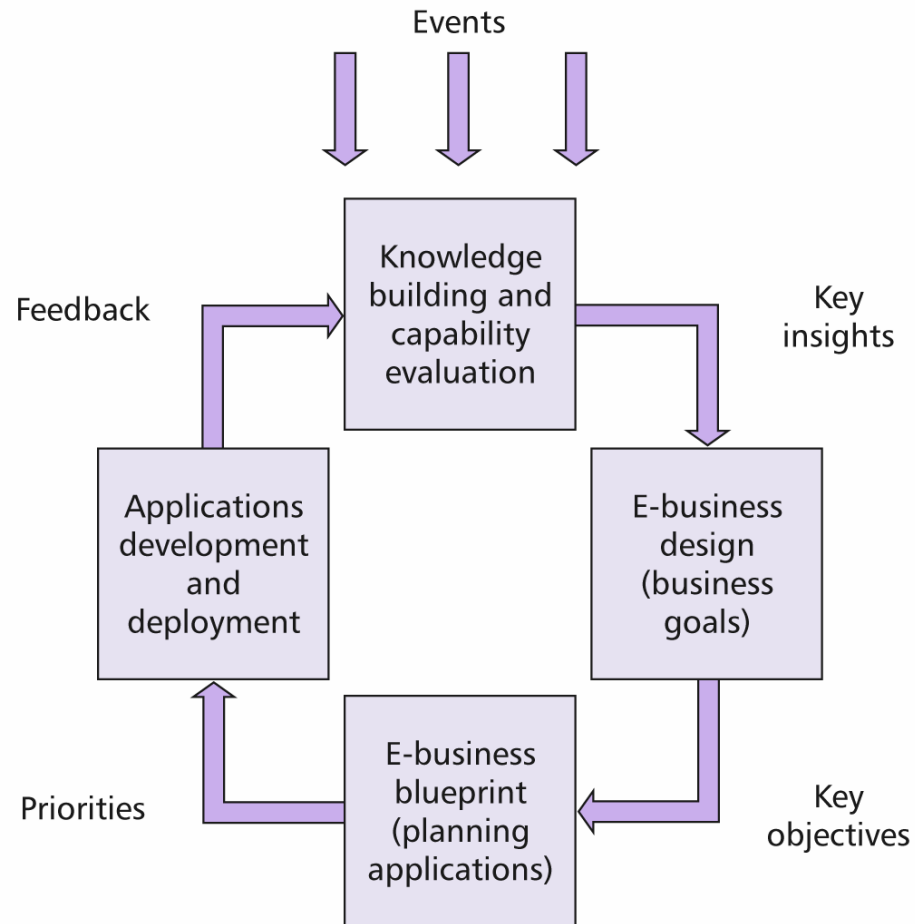
Slika 3: Generički model strategijskog procesa



Modeli strategijskog procesa za e-poslovanje

- **Lynch** razlikuje propisane (*prescriptive*) i vanredne (*emergent*) pristupe strategiji
- **Prescriptive strategy** - tri osnovna elementa: strategijska analiza, razvoj strategije i implementacija strategije međusobno su povezani sekvencijalno, odnosno strategija je propisana unapred
- **Emergent strategy** - strategijska analiza, razvoj strategije i implementacija strategije uzajamno su povezani, a razlika između njih je manje uočljiva
- Prema **Johnson** i **Scholes**, pristup emergent strategy je suštinski deo svake strategije e-poslovanja koji omogućava odziv u vrlo dinamičnom okruženju

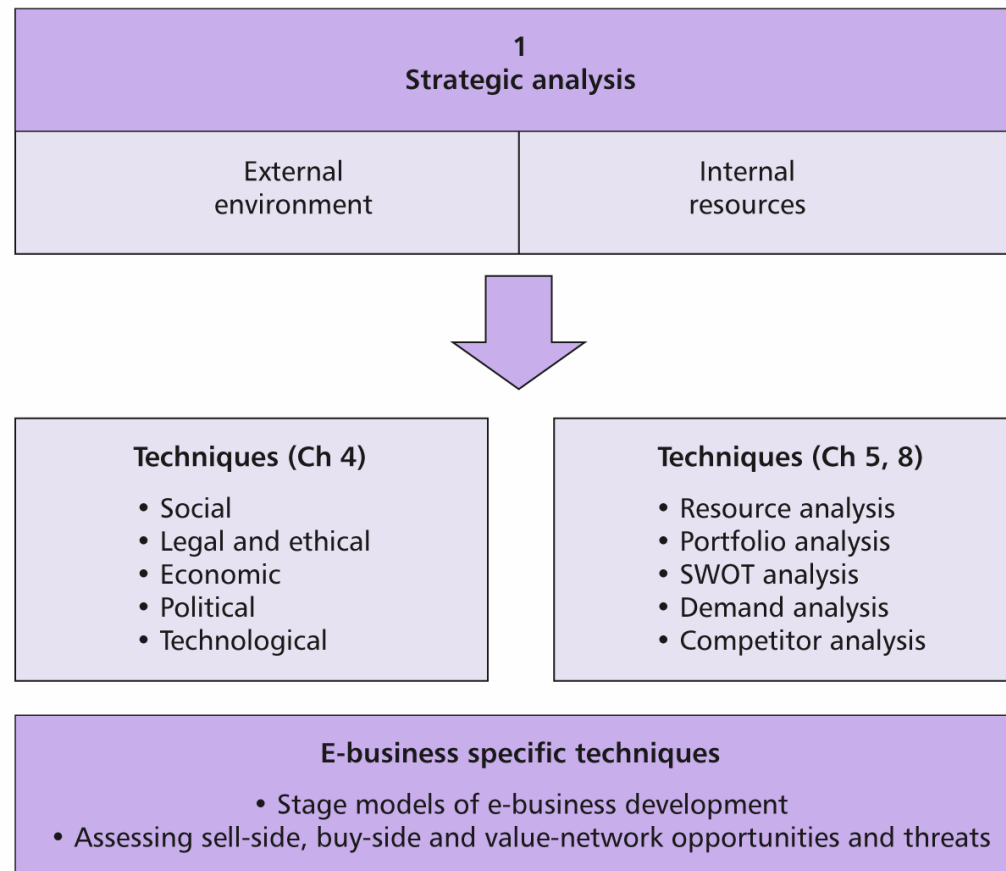
Slika 4: *Dinamički model strategije e-poslovanja*



Strategijska analiza

- **Strategijska analiza** – prikupljanje i razmatranje informacija o internim procesima u organizaciji, njenim resursima i eksternim tržišnim faktorima sa ciljem da se obezbede informacije potrebne za definisanje strategije
- **Strategijska analiza** ili **situaciona analiza** uključuje razmatranje sledećeg:
 - Unutrašnjih resursa i procesa u kompaniji i njenih aktivnosti na tržištu
 - Neposrednog konkurentskog okruženja (mikrookruženje), uključujući zahteve i ponašanje kupaca, aktivnosti konkurenata, strukturu tržišta i odnose sa dobavljačima i partnerima
 - Šireg okruženja (makrookruženje) u kojem kompanija deluje; ovde je uključen ekonomski razvoj i uticaj države putem zakonskih propisa i poreza, kao i socijalni i etički zahtevi poput prava na privatnost
- Za efektivno e-poslovanje sa brzim odzivom najbitnije je da se situaciona analiza ili praćenje okruženja odvija kao kontinuirani proces uz jasno definisane odgovornosti za vršenje praćenja i delovanje u skladu sa stečenim saznanjima

Slika 5: *Elementi situacione analize za e-poslovanje*



Analiza resursa i procesa

- **Analiza resursa** – razmatranje tehnoloških, finansijskih i ljudskih resursa organizacije i njihovog korišćenja u poslovnim procesima
- U e-poslovanju, analiza resursa je primarno zainteresovana za stepen u kome kompanija raspolaže odgovarajućom tehnološkom i aplikacionom infrastrukturom, kao i ljudskim i finansijskim resursima koji je podržavaju
- Ovi se resursi moraju objediniti da bi se stvorili efikasni poslovni procesi

Stepenasti modeli razvoja e-poslovanja

- Stepenasti (fazni) modeli pomažu da se sagleda koliko je daleko napredovala kompanija u primeni svojih informacionih i komunikacionih tehnologija koje koristi kao podršku u svojim procesima
- U modelu čija je pažnja bila usmerena na izradu web sajta za podršku prodajnoj strani (sell-side) e-trgovine, **Quelch** i **Klein** su razvili su model od pet faza:
 1. Imidž i informacije o proizvodima
 2. Prikupljanje informacija
 3. Podrška i usluge za potrošače
 4. Interna podrška i usluge
 5. Transakcije

Stepenasti modeli razvoja e-poslovanja

- Razmatrajući isti aspekt e-trgovine **Chaffey** navodi da postoji šest mogućnosti za kompaniju koja razmatra marketinške usluge koje će da ponudi online:

0. nivo: Bez web sajta i prisustva na mreži

1. nivo: Osnovno prisustvo na web-u.

Kompanija otvara samo ulaz na web sajt, navodeći ime kompanije, kako bi ljude koji pretražuju mrežu učinila svesnim postojanja kompanije i njenih proizvoda - web sajt još uvek ne postoji

2. nivo: Jednostavan statični informativni web sajt.

Sadrži osnovne informacije o kompaniji i proizvodima, ponekad u formi brošure

3. nivo: Jednostavan interaktivni sajt.

Korisnici mogu da pretražuju sajt i prave upite kako bi došli do informacija kao što su dostupnost proizvoda i cenovnik

4. nivo: Interaktivan sajt koji podržava transakcije sa korisnicima.

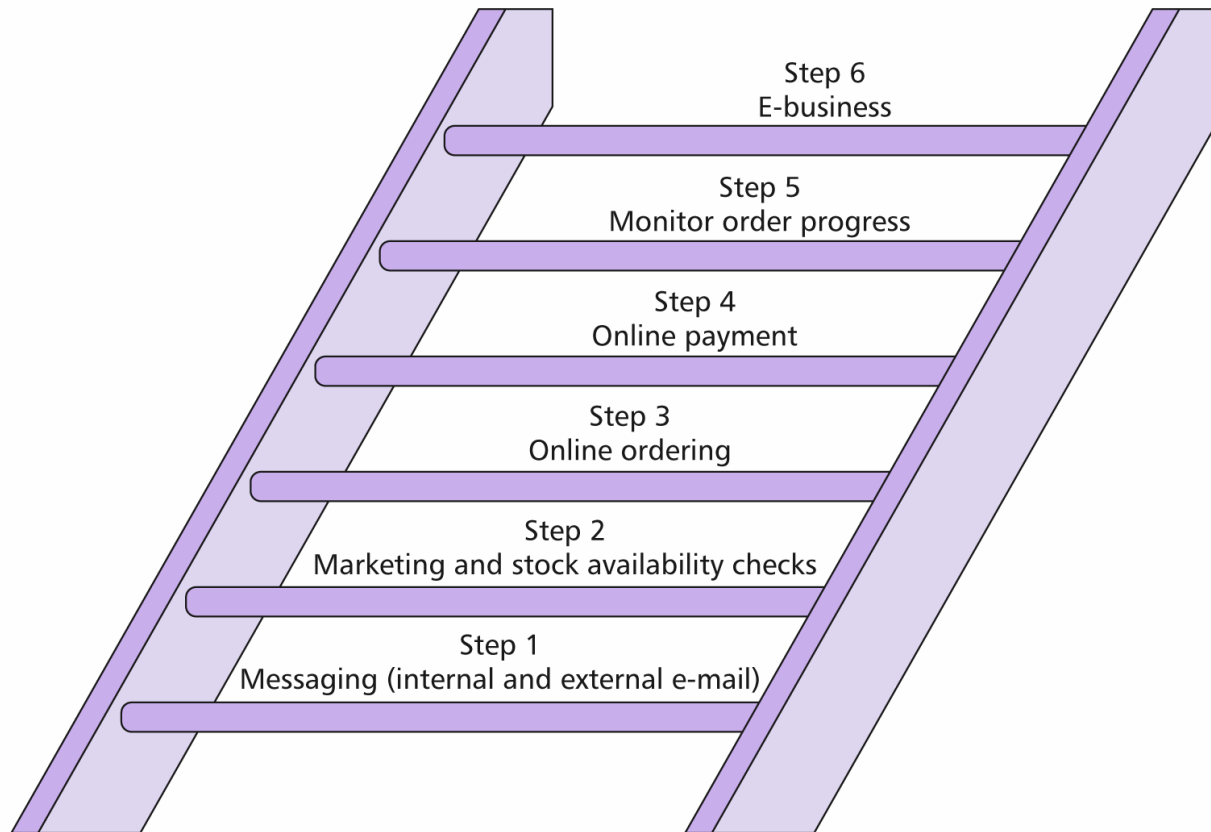
Ponuđene mogućnosti će se razlikovati u zavisnosti od kompanije – uglavnom online kupovina

5. nivo: Potpuno interaktivan sajt koji podržava čitav proces kupovine

Stepenasti modeli razvoja e-poslovanja

- Razmatrajući aspekt kupovine (buy-side) u e-trgovini, odgovarajući nivoi aplikacija za nabavljanje proizvoda (*product sourcing applications*) su sledeći:
 - 1. nivo:** Bez upotrebe web-a za nabavljanje proizvoda i bez elektronskog povezivanja sa dobavljačima
 - 2. nivo:** Pregled i izbor dobavljača uz pomoć posredničkih web sajtova, B2B razmena i web sajtova dobavljača. Porudžbine se obavljaju konvencionalnim putem
 - 3. nivo:** Porudžbine se šalju elektronski, putem EDI servisa, posredničkih sajtova, razmene ili sajtova dobavljača. Bez integracije između sistema organizacije i sistema dobavljača
 - 4. nivo:** Porudžbine se šalju elektronski uz integraciju sa sistemom nabavke u kompaniji
 - 5. nivo:** Porudžbine se šalju elektronski, uz punu integraciju sistema nabavke, planiranja proizvodnje i kontrole zaliha u organizaciji

Slika 6. Koraci usvajanja usluga u e-poslovanju (prema DTI, 2000)



Stepenasti modeli razvoja e-poslovanja

- Stepenasti modeli razvoja web sajta, poput onih koji su prethodno objašnjeni, najviše odgovaraju kompanijama čiji se proizvodi mogu prodavati on-line kroz transakcionu e-trgovinu
- Isti modeli se takođe mogu razviti i za druge vrste on-line prisustva i modele poslovanja čiji se ciljevi međusobno razlikuju
- Tabela_2 predstavlja sintezu stepenastih (faznih) modela za razvoj e-poslovanja
- Organizacije mogu proceniti svoju poziciju na lestvici od 1 do 4 za različite aspekte razvoja e-poslovanja koji su dati u koloni tabele sa leve strane

Stepenasti modeli razvoja e-poslovanja

- Četiri osnovna tipa on-line prisustva su sledeća:

1. **Web sajt za transakcijsku e-trgovinu.**

Primeri: proizvođači kola kao što je Vauxhall (www.buypower.vauxhall.co.uk) ili maloprodajne trgovine kao što je Tesco (www.tesco.com)

2. **Web sajt orijentisan na usluge i izgrađivanje odnosa.**

Za kompanije poput profesionalnih uslužnih firmi, online transakcije su neadekvatne. Vremenom će ovi sajtovi pojačati nivo informacija i olakšati komuniciranje. Primer: PricewaterhouseCooper (www.pwcglobal.com)

3. **Sajt za jačanje robne marke.**

Namera im je da jačaju off-line robnu marku stvaranjem online iskustva o istoj. Tipični su za masovne proizvode male vrednosti. Primer : Guinness (www.guinness.com)

4. **Portal.**

Isporučiocima informacija. Primer: Yahoo (www.yahoo.com)

Sinteza faznih modela

- Tabela 2 predstavlja sintezu faznih modela strategije razvoja elektronskog poslovanja.
- Organizacije mogu proceniti svoju poziciju na lestvici od 1 do 4 na osnovu raznih aspekata razvoja elektronskog poslovanja datih u koloni sa leve strane.
- Kada kompanije osmisle strategije i taktike za ostvarenje svojih ciljeva, mogu se vratiti faznim modelima kako bi utvrdili koji nivo inovativnosti žele da dostignu.

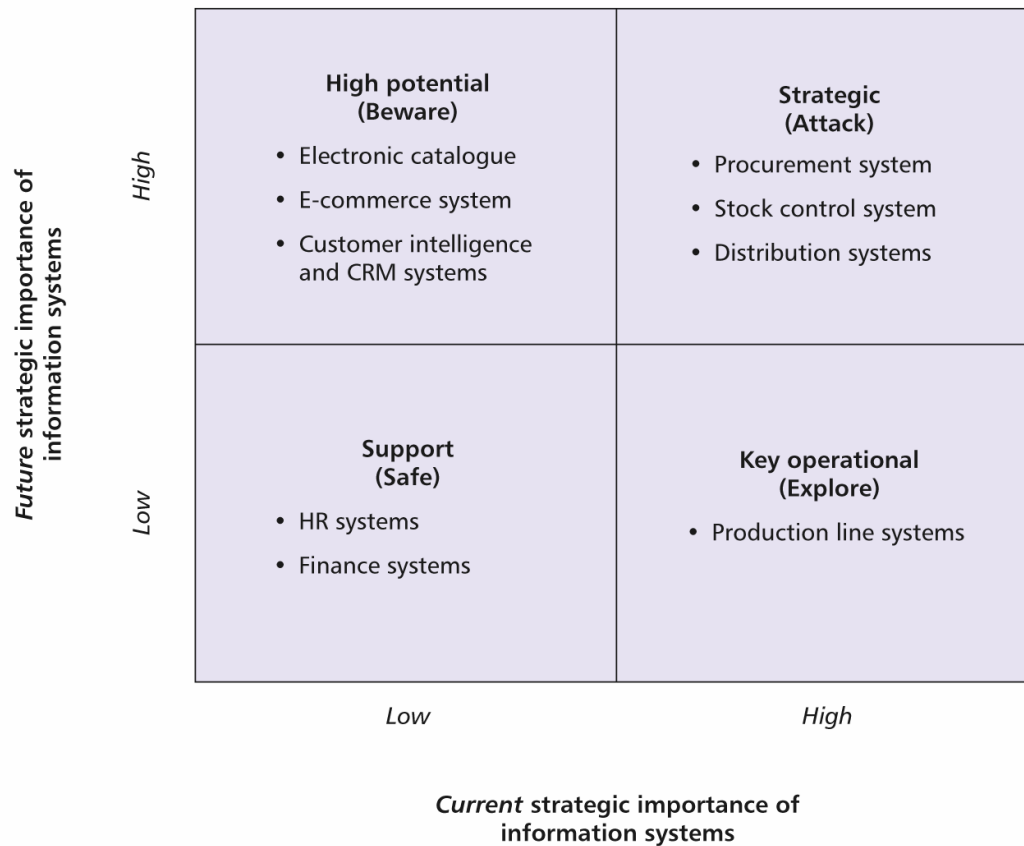
Tabela_2: Fazni model razvoja e-poslovanja

	Prisustvo na Web-u	E-trgovina	Integrisana e-trgovina	E-poslovanje
Raspoložive usluge	Brošure ili interakcija sa katalogima proizvoda i servisi za potrošače	Transakciona e-trgovina (buy-side ili sell-side)	Buy-side ili sell-side e-commerce integrisan sa ERP i zakonodavstvom; Personalizovane usluge	Puna integracija između svih unutrašnjih procesa u organizaciji i elemenata mreže vrednosti
Organizaciono područje	Zasebna odeljenja	Unutar cele organizacije	Unutar cele organizacije	Celo preduzeće i izvan njega
Transformacija	Tehnološka infrastruktura	Tehnologija i nove vrste odgovornosti vezane za e- trgovinu	Interni poslovni procesi i struktura kompanije	Prelazak na kulturu e- poslovanja; povezivanje poslovnih procesa sa partnerima
Strategija	Ograničena	Sell-side e-commerce strategija; nedovoljno integrisana sa strategijom poslovanja	E-commerce strategija integrisana sa strategijom poslovanja preko pristupa lanca vrednosti	Strategija e-poslovanja kao sastavni deo poslovne strategije

Analiza portfolia za aplikacije

- Analiza portfolia za postojeće poslovne aplikacije koristi se za procenu mogućnosti informacionog sistema ali i za definisanje budućih strategija
- Najviše se koristi pristup koji su definisali **McFarlan** i **McKenney**, a dopunili **Ward** i **Griffiths**
- Na slici 7 prikazani su rezultati portfolio analize za jednu B2B kompaniju primenjeni u kontekstu e-poslovanja

Slika 7: Sumarna portfolio analiza aplikacija za B2B kompaniju



Analiza portfolia za aplikacije

- Na osnovu slike, može se primetiti da će postojeće aplikacije kao što su one za ljudske resurse, finansije i upravljanje proizvodnom linijom i u budućnosti biti podrška poslovnim procesima ali neće biti prioritet u budućim investicijama
- Da bi se postigla konkurentska prednost, veću važnost u budućnosti dobiće aplikacije za održavanje online kataloga, online prodaja prikupljanje podataka sa tržišta o ponašanju kupaca
- Aplikacije za *procurement* i logistiku biće i dalje od značaja za e-poslovanje
- Analiza će se veoma razlikovati u zavisnosti od tipa kompanije; za kompaniju koja se bavi softverom, zaposleni su posebno važan resurs, pa će sistemi za zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnog osoblja predstavljati strateške aplikacije
- Nedostatak pristupa portfolio analize je u tome što se današnje aplikacije uobičajeno isporučuju preko jednog softvera za e-poslovanje, tj aplikacije za *planiranje resursa preduzeća (ERP)*. Umesto toga bilo bi pogodnije definisati usluge za interne i eksterne korisnike kroz razvoj IS

Organizaciona i IS SWOT analiza

- SWOT analiza je jednostavno ali veoma moćno oružje koje može poslužiti organizacijama da analiziraju svoje unutrašnje snage i slabosti i da iste uporede sa mogućnostima i pretnjama koje potiču od spoljnog okruženja
- U kontekstu e-poslovanja, SWOT analiza može kombinovati korporativni, tržišni, nabavni i aspekt informacionog sistem, ali se može primeniti i pojedinačno na svaki od njih
- SWOT analiza ima najveću vrednost kada se ne koristi samo za sagledavanje tekuće situacije već i kao sredstvo za formilisanje budućih strategija
- Termin mini–maxi (slika 8) podrazumeva minimiziranje eksternih faktora i maksimiziranje internih faktora.

Slika 8: SWOT analiza za B2B kompaniju

External factors		Opportunity	Maxi-Mini • Inflexible pricing policy • Procurement systems poor, but opportunity afforded by B2B exchanges	Maxi-Maxi • Well established distributor network and extranet • Short cycle new product development • Good reporting and decision support facilities for control
		Threat	Mini-Mini • No transactional web site • No links to online intermediaries • No coordination of IS within overseas agents and distributors	Mini-Maxi • Good internal infrastructure but no IP-based network experience
			Weakness	Strength
			Internal factors	

Ljudski i finansijski resursi

- Analiza resursa treba da razmotri i sledeća dva faktora:

- **Ljudski resursi.**

Da bi se mogućnosti (opportunities) identifikovane strategijskom analizom pretočile u prednosti za kompaniju, neophodni su odgovarajući ljudski resursi koji će da ponude e-business rešenja kao i odgovarajući pristup u vezi sa zapošljavanjem i zadržavanjem kadrova. To ukazuje i na potrebu za novim strukturama i kulturom da bi se ostvarilo e-poslovanje

- **Finansijski resursi.**

Obezbeđivanje finansijskih sredstava za informacione sisteme obično je deo politike investiranja i budžetiranja čija je svrha uvođenje novih sistema

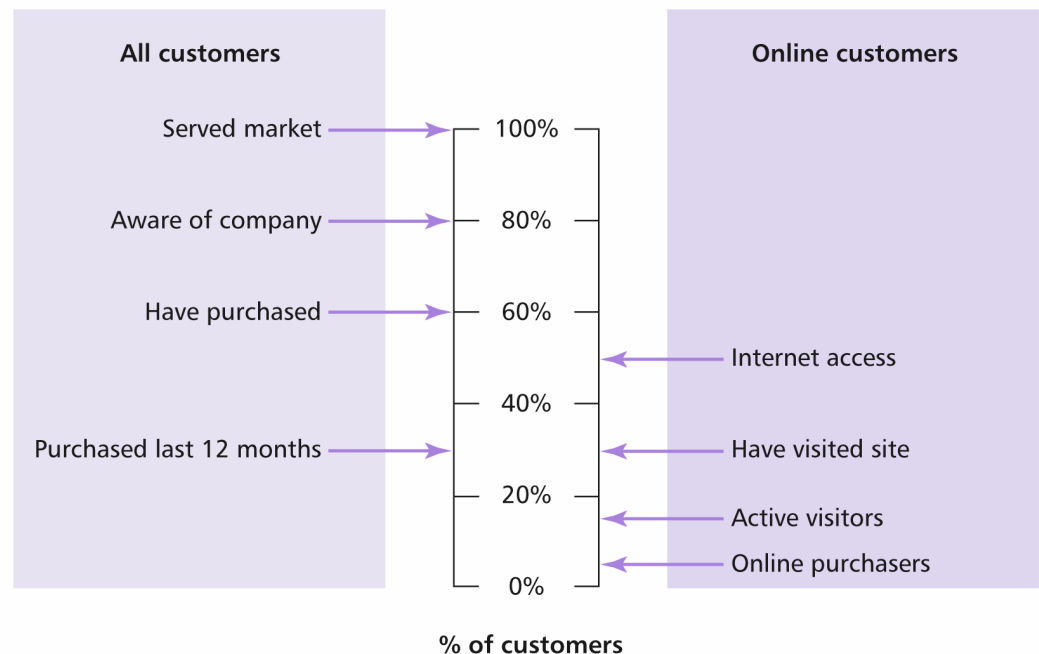
Analiza konkurentskog okruženja

- Osim unutrašnjih resursa organizacije, eksterni faktori su takođe obuhvaćeni strategijskom analizom potencijala za usvajanje e-poslovanja
- Pored razmatranih eksternih mogućnosti (opportunities) i pretnji (threats) za poslovanje, u nastavku se daje naglasak na analizu tražnje i pretnje koje potiču od konkurencije

Analiza tražnje

- Osnovni faktor sa stanovišta ciljeva e-poslovanja su sadašnji nivo i buduće projekcije korišćenja usluga e-trgovine od strane korisnika – **analiza tražnje**
- Ovo je ključna aktivnost u izradi e-marketing plana, te se stoga i razmatra u tom kontekstu

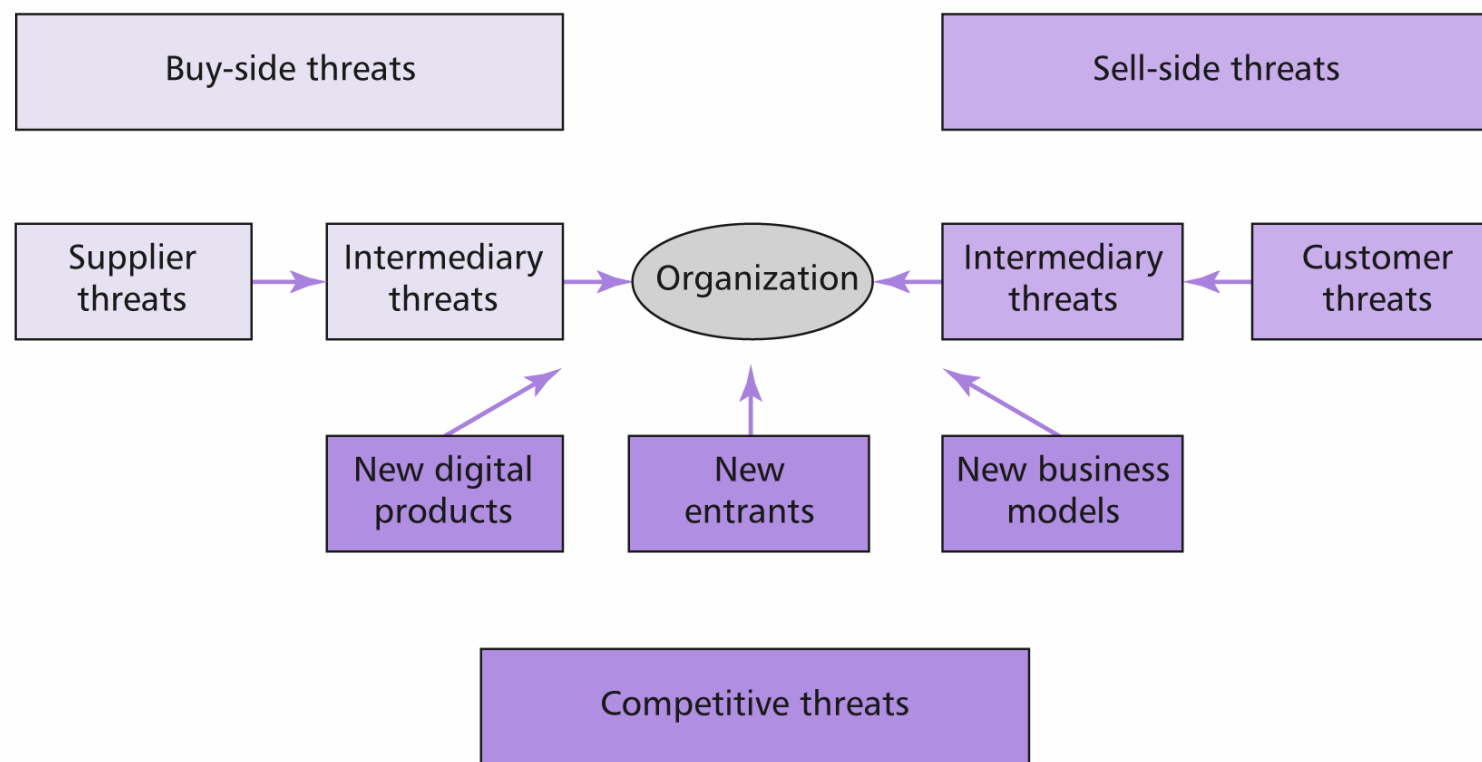
Slika 9: Zahtevi korisnika u pogledu e-marketing usluga za B2B kompaniju



Procena konkurentskih pretnji

- **Porter**-ov klasični model iz 1980. godine sa pet osnovnih konkurentskih snaga koje utiču na preduzeće i dalje pruža okvir za sagledavanje pretnji koje se javljaju u eri elektronskog poslovanja
- Slika 10 prikazuje osnovne pretnje i njihov uticaj na elektronsko poslovanje
- Pretnje su podeljene u tri grupe: buy-side (upstream supply chain), sell-side (downstream supply chain) i pretnje koje dolaze od konkurencije
- Osnovne razlike u poređenju sa klasičnim Porterovim modelom odnose se na razlikovanje konkurentskih pretnji posrednika (ili partnera) na kupovnoj strani (buy-side) i na strani prodaje (sell-side)

Slika 10: Konkurentske pretnje i njihov uticaj na e-poslovanje



Konkurentske pretnje

1. Pretnja od pojave novih konkurenata

- Kod tradicionalnih *bricks and mortar* kompanija ovo je bila uobičajena pretnja kada su u pitanju prodavci na malo, recimo, knjiga ili finansijskim usluga

U Evropi su tradicionalne banke bile ugrožene pojavom novih konkurenata kao što je First (www.first-e.com) ili pridošlicama sa drugih geografskih tržišta koji su koristili Internet za svoj nastup na novim tržištima, na primer Citibank (www.citibank.com)

- Ovim novim učesnicima brzo napredovanje je bilo omogućeno usled odsustva troškova razvoja i održavanja distribucione mreže za prodaju svojih proizvoda, a ovi proizvodi nisu zahtevali postojanje proizvodne baze
- Drugim rečima, **prepreke za ulazak** na tržište su male, ali da bi uspele, ove kompanije moraju biti tržišni lideri u marketingu i pružanju usluga. Zato bi se pre moglo reći da su ovo **prepreke za uspeh** nego prepreke za ulazak na tržište
- Pretnje od pojave novih konkurenata su manje uobičajene kod vertikalnih B2B tržišta koje uključuju proizvodnu i procesnu industriju, jer su investicione prepreke za ulazak na tržište mnogo veće

Konkurentske pretnje

2. Pretnje od novih digitalnih proizvoda

- Ova pretnja može nastati od postojećih ili novoosnovanih kompanija
- Internet je posebno pogodan kao sredstvo za pružanje informacionih usluga po nižoj ceni, a pretnje su najveće u slučajevima kada se proizvodi mogu isporučiti putem Interneta, na primer, kod trgovanja akcijama, isporukama posebnih privrednih novosti ili softvera
- Pretnje ovog tipa ne moraju uticati na sve segmente poslovanja, ali za neke od njih kao što su: novine, časopisi, izdavaštvo, distribucija muzičkih izdanja i softvera, može biti ključno

U oblasti fotografije, Kodak je odgovorio na opasnost od smanjene tražnje za tradicionalnim filmom, putem proširivanja asortimana digitalnih aparata i pružanja online usluga svojim kupcima, kao što su one za štampanje i razmenu digitalnih fotografija

Konkurentske pretnje

3. Pretnje od novih poslovnih modela

- Ova pretnja takođe može nastati od postojećih ili novoosnovanih kompanija
- Povezana je sa pretnjom broj 2 u tome što se tiče novih metoda pružanja usluga
- Pretnje od postojećih konkurenata će se nastaviti, dok će Internet pojačavati rivalstvo pružajući nove i veće mogućnosti za inovacije, razvoj novih proizvoda i uvođenje alternativnih modela poslovanja i prihodovanja, koji će imati sve kraća vremena ciklusa
- Ovim se ponovo naglašava potreba za stalnom analizom okruženja

Pretnje koje se odnose na prodaju (sell-side)

1. Moć i znanje kupaca

- Najveća pojedinačna pretnja koju nameće elektronska trgovina
- Pregovaračka moć kupaca je značajno uvećana mogućnošću da koriste Internet za procenjivanje proizvoda i upoređivanje cena
- To se posebno odnosi na standardizovane proizvode gde postoji mogućnost poređenja ponuđača preko posrednika kao što su Easyshop (www.easyshop.com) ili MySimon (www.mysimon.com)
- Kod robe široke potrošnje, aukcije ili B2B razmene mogu imati sličan efekat na snižavanje cena. Nabavka nekih proizvoda koji se tradicionalno nisu smatrali robom široke potrošnje može postati osetljivija na cenu
- Komodizacija (commodization) – proces gde izbor proizvoda postaje više zavisn od cene nego od drugih karakteristika proizvoda i postprodajnih usluga

Pretnje koje se odnose na prodaju

2. Moć posrednika

- Značajna pretnja u *downstream* kanalu je potencijalni gubitak partnera ili distributera ukoliko postoji konflikt kanala kao posledica procesa *disintermedijacije*

Na primer, distributer automobila može da preuzme drugog proizvođača ukoliko je njegova profitabilnost ugrožena direktnom prodajom od strane proizvođača kojeg on trenutno zastupa. Economist je objavio da u cilju izbegavanja ove vrste konflikta FORD sada primenjuje koncept prema kojem plaća proviziju iako se prodaja odvija online

- Još jedna pretnja je rast broja posrednika koji povezuju kupce i prodavce, uključujući potrošačke portale kao što je Which (www.which.net) ili B2B razmene poput Commerce One (www.commerceone.net)
- Ova pretnja je povezana i sa rivalitetom između konkurentskih firmi. Ukoliko su konkurenti predstavljeni na portalu, a kompanija nije, ili još gore ako ima ekskluzivni dogovor sa konkurentima, tada se na ovaj način može isključiti značajan deo tržišta

Pretnje koje se odnose na kupovinu (buy-side)

1. Moć snabdevača

- Ovo se pre može protumačiti kao mogućnost nego kao pretnja
- Kompanije mogu insistirati, zbog smanjivanja troškova i povećanja efikasnosti lanca snabdevanja, da njihovi dobavljači koriste elektronske linkove kao što su EDI ili Internet EDI pri obradi porudžbina
- Pored toga, Internet nastoji da smanji moć dobavljača, pošto se smanjuju prepreke za prelazak na druge snabdevače, naročito pojavom B2B razmena (*exchanges*)
- Ukoliko međutim, snabdevač insistira na ličnoj tehnologiji za povezivanje kompanija, tada kompanija “upada u zamku”, obzirom na troškove i složenost promene snabdevača

Pretnje koje se odnose na kupovinu (buy-side)

2. Moć posrednika

- Opasnosti od posrednika pri kupovini, kao što su B2B razmene, su uslovno rečeno manje nego kod posrednika u prodaji, ali rizici koji nastaju usled korišćenja ovih servisa u svakom slučaju postoje i treba ih razmotriti
- To se odnosi na cenu integracije sa posrednicima, posebno kada se standardi integracije međusobno razlikuju, a može se javiti i opasnost od rasta prvobitno ustanovljene provizije
- Na osnovu prethodno rečenog, jasno je da će jačina pretnji zavisiti od samog tržišta na kome preduzeće nastupa. Uopšteno, pretnje su veće za kompanije koje plasiraju proizvode putem maloprodaje i imaju proizvode koji se mogu isporučivati posredstvom Interneta

Case study #1: E-commerce strategija u Deutsche Bank

■ Pitanja:

1. Sumirajte analizu konkurentskog okruženja banke u drugom delu članka
2. Na osnovu Slike 6 ili Porterovog modela analize pet sila sumirajte tipične konkurenske pretnje za banku kao što je DB i strategiju koja uzima u obzir ove pretnje

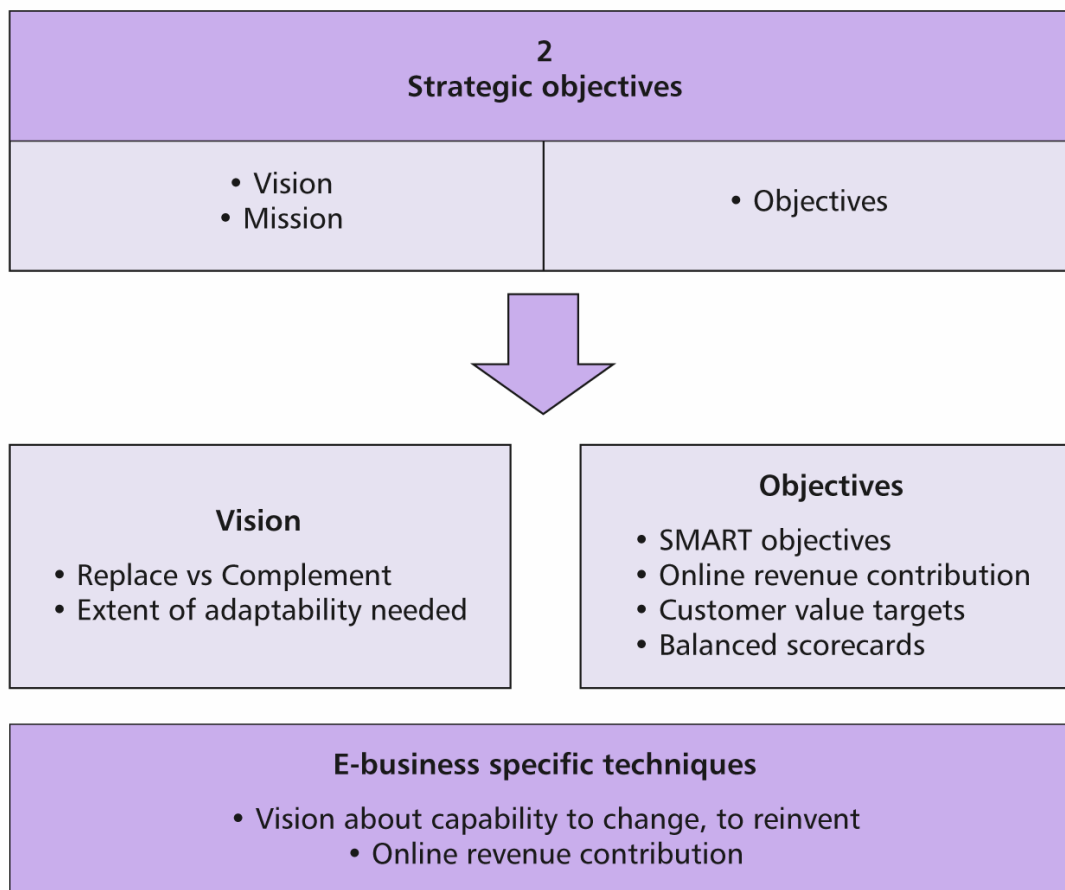
Analiza konkurencije

- Analiza konkurencije je ključni aspekt situacione analize e-poslovanja, ali takođe i ključna aktivnost pri izradi e-marketing plana
- Analiza konkurencije u e-poslovanju podrazumeva razmatranje usluga e-poslovanja koje nude postojeći i novi konkurenti uključujući usvajanje od strane njihovih potrošača
- Nakon što su sagledane eksterne mogućnosti i interni resursi, korisno je uporediti ih kako bi se njihovim sučeljavanjem utvrdilo, na primer, koje su slabosti konkurenata i gde ih treba napasti
- Za identifikaciju internih moći mogu se koristiti različiti pristupi:
- **Osnovne kompetencije (core competencies)** – resursi, uključujući znanje, veštine ili tehnologije koje predstavljaju izvestan doprinos za potrošače ili povećavaju **vrednost za kupaca (customer value)** relativno u odnosu na konkurenciju
- Customer value – zavisi od kvaliteta proizvoda, kvaliteta usluga, cene i roka isporuke

Strategijski ciljevi

- Definisanje i povezivanje **strategijskih ciljeva** organizacije je ključni faktor svakog modela strategijskog procesa zato što:
 - (1) Definisanje i implementacija strategije moraju biti usmereni ka ostvarenju ciljeva,
 - (2) Opšti uspeh strategije e-poslovanja određuje se upoređivanjem ostvarenih rezultata sa postavljenim ciljevima i preduzimanjem korektivnih akcija ukoliko je potrebno
- Zapazimo da se postavljanje ciljeva odvija paralelno sa strategijskom analizom i definisanjem strategije kao deo jednog iterativnog procesa
- Slika 11 ističe ključne aspekte ovog procesa

Slika 11: *Elementi postavljanja stratezijskih ciljeva za e-poslovanje*



Definisanje vizije i misije

- Korporativnu viziju definiše **Lynch** kao “mentalnu predstavu mogućeg i željenog budućeg stanja organizacije”. Ona pruža oslonac za razvoj svrhe i strategije organizacije
- **The Institute of Directors** ukazuje da je postojanje koherentne vizije ključan momenat za definisanje strategije e-poslovanja i definiše sledeće elemente kao deo vizije:
 - **Značaj** – preduzeće mora uvideti potencijal nove tehnologije za poslovanje
 - **Promena** – preduzeće mora biti spremno da revidira svoje poslovne modele češće imajući u vidu promene u poslovnom okruženju
 - **Vrednost** – vremenski okvir za rezultate mora biti određen tako da štiti i povećava vrednost stejkholdera
 - **Ljudi** – da bi se ostvarila vizija moraju biti usvojene i razvijene kompetencije

. . . definisanje vizije i misije

- Ukazujući na viziju Barclays banke, **Simons** ukazuje na neophodne promene u razmišljanju kada je u pitanju vizija e-poslovanja, što podrazumeva i “visok stepen spremnosti na neizvesnost”
- CEO Barclays banke **Mat Barreta**:

“Naš cilj je da upotrebom tehnologije razvijemo potpuno nove modele poslovanja...dok transformacija naše unutrašnje strukture ima za cilj jačanje naše efikasnosti i efektivnosti. Svaka strategija koja ne vodi ka jednom i drugom je suštinski pogrešna”

- Iz perspektive prodajne strane e-trgovine, ključni cilj je da li će Internet postati komplement ostalim kanalima prodaje u kompaniji ili će ih potpuno zameniti
- Vizija takođe obuhvata vremenski okvir, odnosno brzinu promene ili zamene
- U svakom slučaju, neophodno je ostvariti komunikaciju sa osobljem i ostalim učesnicima na tržištu, snabdevačima, kupcima i deoničarima

. . . definisanje vizije i misije

- Ukoliko se smatra da će e-trgovina zameniti druge kanale tada je važno investirati u tehničke, ljudske i organizacione resurse kako bi ovo bilo izvodljivo
- **Kumar** ukazuje da će do zamene najverovatnije doći kada:
 1. postoji veliki pristup kupaca Internetu;
 2. Internet nudi bolje opcije nego drugi mediji;
 3. proizvod se može isporučiti putem interneta;
 4. proizvod se može standardizovati;
- Efekat može biti ostvaren ukoliko se barem dva uslova ispune
- Na primer, u oblasti usluga putovanja i osiguranja ispunjeni su kriterijumi 1,2 i 4

Postavljanje ciljeva

- Odnos između ciljeva, strategija i kriterijuma (merila) ostvarenja ilustriran je preko strategijskog plana e-poslovanja neke B2B kompanije i sumarno je dat u Tabeli_3
- Svaki od kriterijuma ostvarenja trebalo bi da bude dopunjen i vremenskim okvirom za njegovo postizanje
- Uprkos dinamičnoj prirodi e-poslovanja, neki od ciljeva, koji zahtevaju re-inženjering procesa, ne mogu se tako brzo ostvariti
- Dodeljivanje prioriteta ciljevima, od 1 do 6, pomaže da se vizija e-poslovanja približi zaposlenima, kao i kod alociranja resursa za sprovođenje strategije

Tabela_3: Ciljevi, strategije i pokazatelji uspešnosti za B2B Company

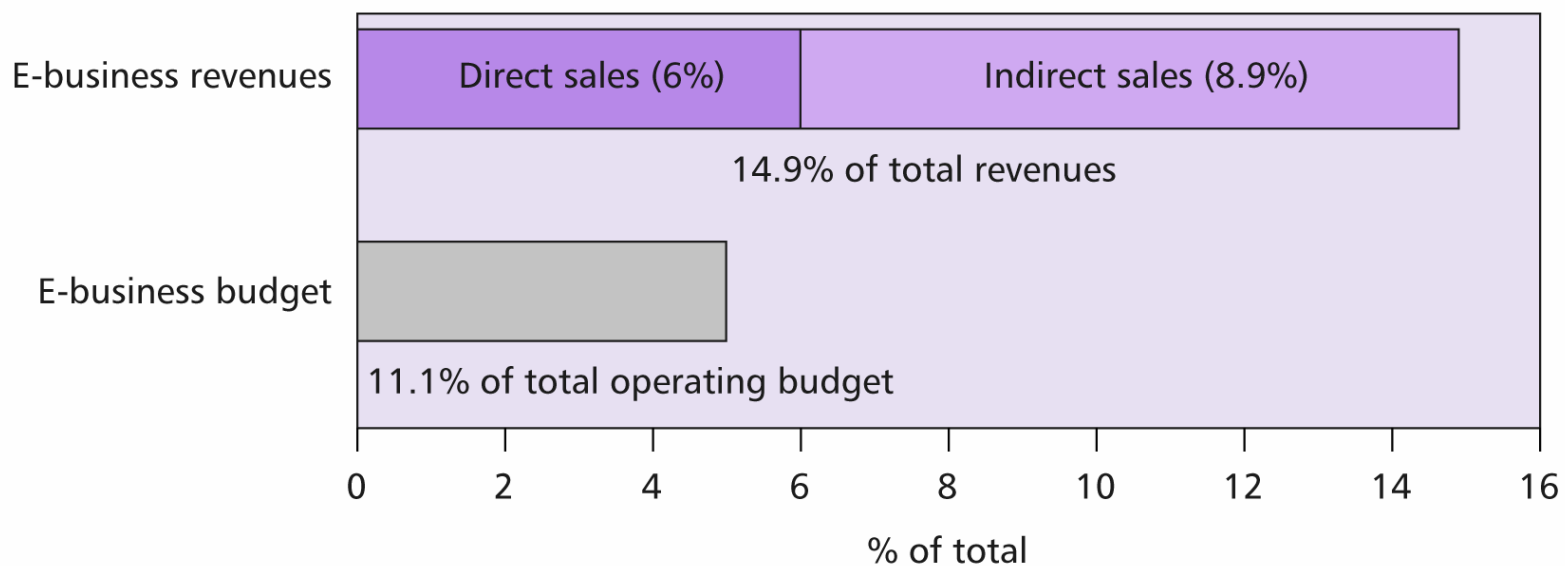
Ciljevi	Strategije za dostizanje cijeva	Ključni pokazatelji uspešnosti
1. Ostvariti prihod sa novih geografskih tržišta 2. Povećati prihod kroz smanjene nabavke od maloprodavaca 3. Osigurati zadržavanje ključnih klijenata 4. Povećati efikasnost nabavke sirovina i materijala 5. Smanjiti vreme izlaska na tržište i troškove razvoja novih proizvoda 6. Zaštiti i povećati efikasnot mreže distributera i partnera	1. Započeti e-trgovinu za standardne proizvode i odrediti agente za ova tržišta 2. Započeti e-trgovinu za standardne proizvode 3. "Vezati" kupce razvojem ekstranet aplikacija; kontinualna podrška predstavnika prodaje 4. Razviti sistem e-nabavke 5. Koristiti alate za "kolaboraciju" i upravljanje projektima 6. Kreirati partnerski ekstranet i težiti bez-papirnom poslovanju	1. Dostići prihod od 1 mil. \$ do kraja godine. <i>Online</i> prihodi - 70% 2. Povećati maloprodaju sa 15% na 25% za dve godine. <i>Online</i> prihodi - 30% 3. Zadržati 5 ključnih klijenata uz <i>online</i> prihode od 100% od njih 4. Smanjiti troškove nabavke za 5% do kraja godine, 10% do kraja druge godine. Postići 80% <i>online</i> nabavke 5. Smanjiti troškove i vreme izlaska na tržište prosečno za 10% za tri godine 6. Smanjiti troškove prodaje na svakom od 5 glavnih geografskih tržišta za 30%

Doprinos prihodu od on-line poslovanja

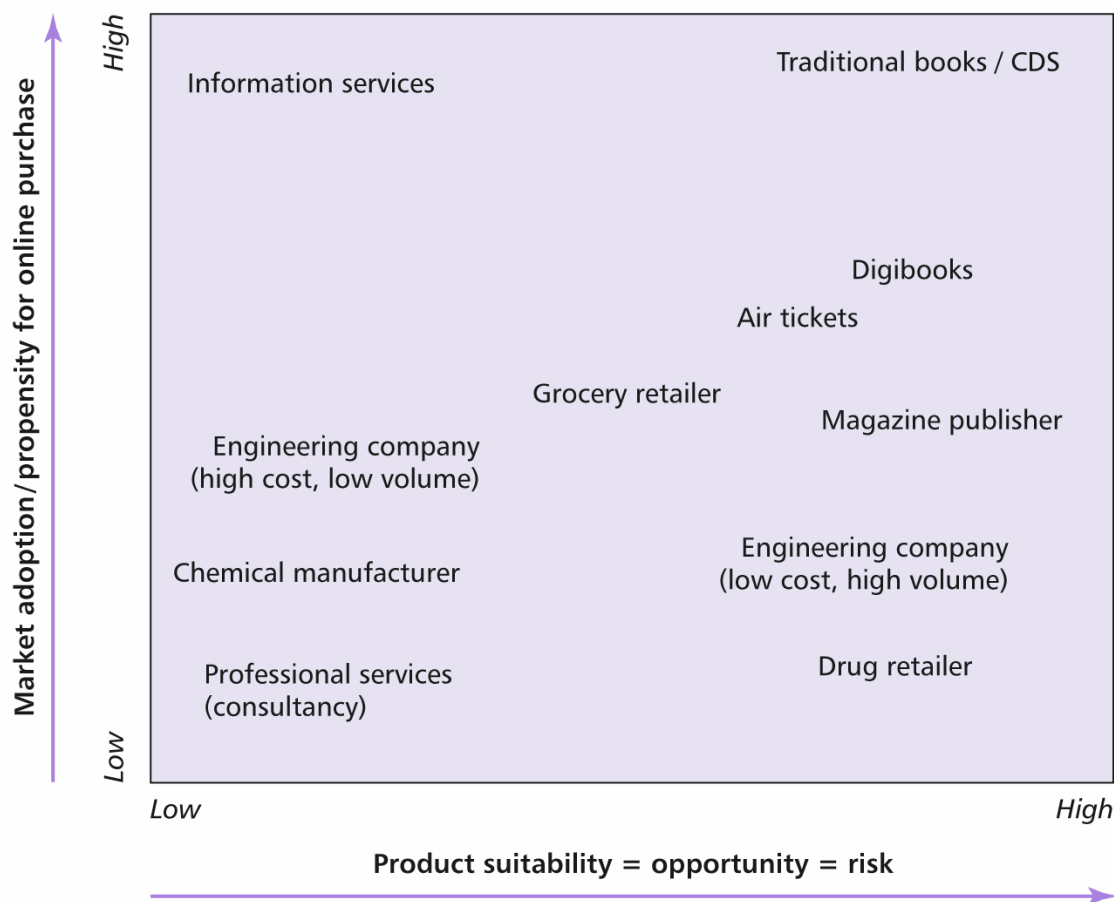
- Cilj ove vrste postavljanja se nakon razmatranja vezanih za analizu tražnje, analizu konkurenata i ranije pomenutih faktora, sličnih onima koje je definisao **Kumar**
- **Doprinos prihodu od on-line poslovanja (online revenue contribution)** – procena **direktnog** ili **indirektnog** doprinosa Interneta prodaji, najčešće izražena kao procenat ukupnog prihoda od prodaje
- Ciljevi vezani za ovu vrstu doprinosa mogu se odnositi na različite proizvode, ciljne grupe i geografska tržišta, kao i za digitalne kanale svih vrsta

Primer se odnosi na Britansku maloprodajnu grupu Kingfisher (Woolworths, B&Q, ...) koja je postavila cilj rasta prodaje elektronskim putem sa 40 miliona na 1.5 milijardu funti do 2004. godine, što predstavlja 10% vrednosti prodaje ove grupe. Da bi se to postiglo oformljeno je zasebno odeljenje za e-poslovanje. Sajтови kompanije su napredovali od informativnih do transakcionih. Takođe je postavljen cilj vezan za upotrebu IT za podršku lancu snabdevanja. Woolworths je postavio SAP sistem da bi povezao svoj web sajt i interaktivne TV- kanale sa svojim sistemima za upravljanja finansijama i zalihama

Slika 12: *Direktni i indirektni doprinos Interneta brzo rastućim kompanijama u US*



Slika 13: Matrica pogodnosti proizvoda nasuprot u odnosu na prihvatanje na tržištu za transakcionu e-trgovinu (online kupovina)



Postavljanje cilja pristupom “balanced scorecard”

- Integralna metrika kao što su **balanced scorecard** rasprostranjena je kao sredstvo za prevođenje organizacionih strategija u ciljeve, koje potom pruža, metriku za nadgledanje sprovođenja strategija
- Pristup je promovisan u članku **Kaplan**-a i **Norton**-a u *Harvard Business Review*, 1993. god. i može se koristiti za prevođenje vizije i strategije u ciljeve
- Delimično, ovo je bio odgovor na preveliko oslanjanje na finansijsku metriku, kao što su obrt kapitala i profitabilnost i tendenciju da ove mere budu retrospektivne
- Pored finansijski podataka, **balanced scorecard** pridodaje i nove elemente na osnovu sagledavanja budućih potencijala, kao što su zadovoljenje klijenata, efikasnost unutrašnjih procesa, inovativnost u organizaciji i unapređenje razvoja zaposlenih

... “balanced scorecard”

- Glavne oblasti ovog pristupa su sledeće:

1. **Briga o klijentima**

Podrazumeva vreme, kvalitet, učinak, usluge i troškovi

2. **Unutrašnje mere**

Moraju se zasnivati na poslovnim procesima koji imaju najveći uticaj na zadovoljstvo kupaca: trajanje ciklusa, kvalitet, veštine zaposlenih, produktivnost. Treba definisati ključne kompetencije i težiti poziciji tržišnog lidera

3. **Finansijske mere**

Tradicionalne mere: obrt, troškovi, profitabilnost, povraćaj sredstava. Izuzetno značajan aspekt za deioničare

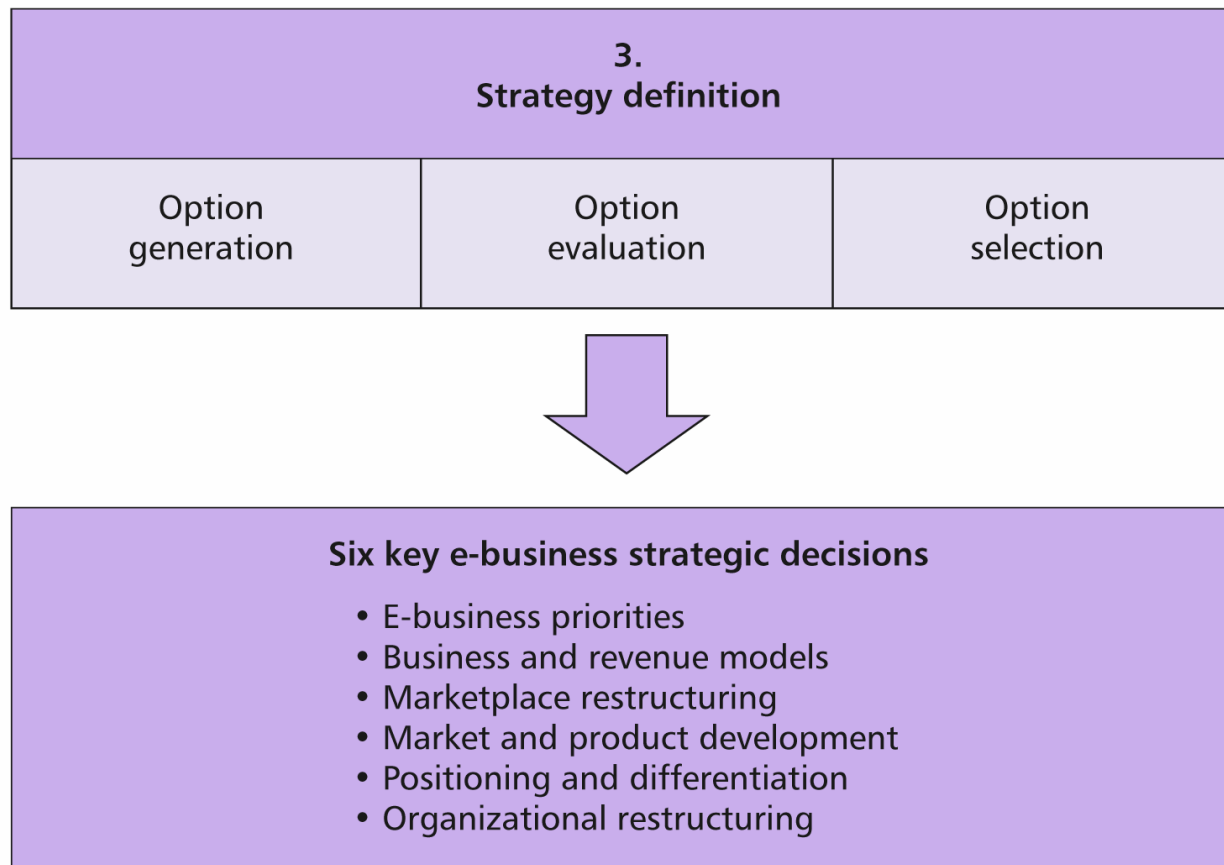
4. **Učenje i rast: inovacije i razvoj kadrova**

Inovativnost se može meriti promenom vrednosti tokom vremena (vrednost zaposlenih, vrednost za deoničare, procenat i vrednost prodaje novih proizvoda)

Definisanje strategije

- **Definisanje strategije** podrazumeva formulisanje, pregled i izbor strategija kojima će se dostići strateški ciljevi
- Definisanje strategije je određeno pomenutim ciljevima i vizijom, koje je često potrebno razmatrati i menjati nanovo, nakon što je strategija definisana
- U nastavku su razmotrene ključne strategijske odluke sa kojima se suočava menadžment tim koji radi na razvijanju strategije e-poslovanja

Slika 14: Elementi za definisanje strategije u e-poslovanju

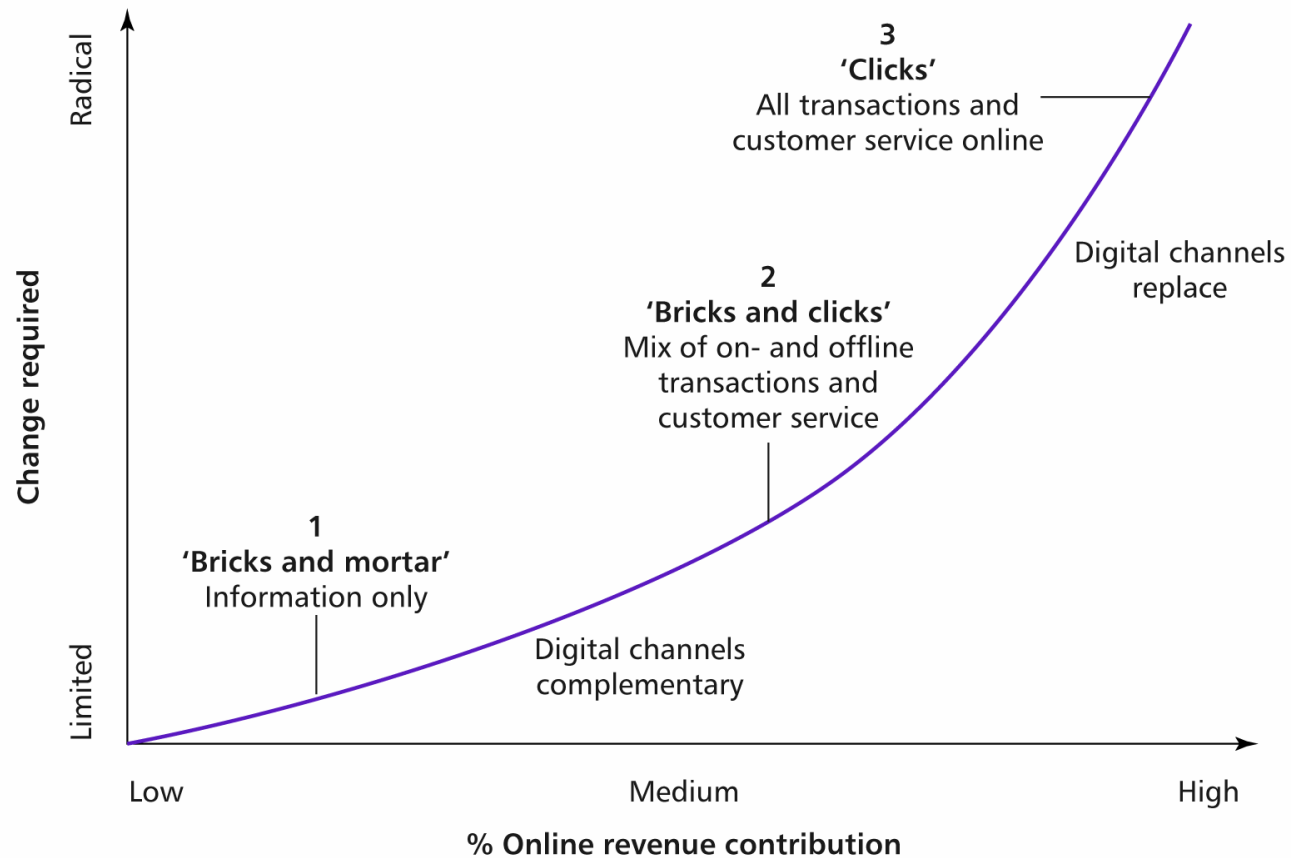


Odluka 1: Prioriteti u e-poslovanju

- Strategijom e-poslovanja mora se upravljati u skladu sa različitim stratezijskim ciljevima i njihovim prioritetima
- Ukoliko se prioriteti nalaze na strani prodaje, tada strategija mora biti da se resursi usmerie ka tim ciljevima
- Za B2B kompaniju koja je dobro poznata u svom segmentu svetskog tržišta i ne može ponuditi proizvode novim tržištima, naglasak na prodajnu stranu e-tgovine i lanac vrednosti bolje bi odgovarao
- Prioriteti u strategiji e-poslovanja mogu se sumirati na sledeći način ([Gulati](#) i [Garino](#)):

"Getting the right mix of bricks and clicks"

Slika 15: Strategijske opcije za kompaniju u odnosu na važnost Interneta kao kanala



Odluka 2: Restruktuiranje

- Blisko povezana sa prvom odlukom je i odluka da li kompanija treba da se restrukturiira kako bi postigla prioritete vezane za e-poslovanje
- **Gulati** i **Garino** ukazuju na niz pristupa od integracije do izdvajanja:
 - 1. Integracija (In-house division)**
Na primer, RS Components Internet Trading Channel (www.rswwww.com)
 - 2. Zajedničko ulaganje (Joint venture)**
Online prisustvo u saradnji sa nekim drugim
 - 3. Strategijsko partnerstvo (Strategic partnership)**
Može se postići kupovinom postojeće dot-com.
 - 4. Odvajanje (Spin-off)**
Na primer, Egg banka se odvojila od Prudential kompanije za pružanje finans. usluga

... restruktuiranje

- Prema slici 15, integracija i zajednička ulaganja biće tipični za pristup "bricks-and-mortars", dok su "Spin-off" i strategijsko partnerstvo više u skladu sa "clicks-only" filozofijom
- Kao prednosti integrativnog pristupa, **Gulati** i **Garino** navode mogućnost pružanja podrške postojećim robnim markama, razmenu informacija i dostizanje ekonomije obima (kupovna i distributivna efikasnost)
- Odvajanje (spin-off) pristup pruža bolju usmerenost, više fleksibilnosti za inovacije i mogućnost stvaranja osnivačkih fondova
- Odvajanje je poželjno u sledećim okolnostima:
 - različita ciljna grupa potrošača ili miks proizvoda nudiće se online
 - diferencijacija cena u online i offline ponudi
 - konflikt osnovnih kanala
 - ugroženost tekućeg modela poslovanja Internetom
 - potreba za privlačenjem novih sredstava i zaposlenih (specijalisti)

Odluka 3: Modeli poslovanja i modeli prihoda

- Još jedan važan aspekt za formulisanje strategije e-poslovanja je traganje za novim modelima poslovanja i prihoda
- Evaluacija novih modela je značajna jer ukoliko kompanije ne uvode inovacije, a konkurenti i nove firme to čine, u tom slučaju kompanija će teško povratiti inicijativu
- Neadekvatni modeli poslovanja i distribucije mogu rezultirati gubicima za kompaniju
- Primer traganja za novim oblicima poslovanja je *Dell Computer* koji je tipičan predstavnik **early (first) mover advantage** – firma koja prva ulazi na neki segment tržišta

. . . modeli poslovanja i modeli prihoda

Sredinom devedesetih godina Dell je stekao prednost preduhitivši konkurente u ponudi PC računara online putem. Ovaj potez je doveo do ogromnog porasta vrednosti prodaje, sa milion \$ dnevno 1990. na iznos od 50 miliona \$ 2000. Ovaj uspeh je omogućio firmi da sagleda nove poslovne modele koje može da koristi u kombinaciji sa svojom moćnom robnom markom kako bi obezbedio nove usluge za postojeće kupce i povećao prihode kroz nove potrošače

Septembra 2000. Dell je izneo plan da ponudi IT konsultantske usluge kroz povezivanje sa ERP specijalistima kao što su proizvođači softvera, firme koje se bave integracijom sistema i konsultantske firme. Na taj način obezbeđena je integracija Dell's Premier Pages sa procurement komponentama ERP sistema kao što su SAP i Baan

U okviru posebne inicijative, Dell je lansirao B2B tržišni prostor sa ponudom kancelarijske opreme i nabavnim uslugama po smanjenim cenama, kao što su PC računari, periferije, softver, kancelarijska oprema i putovanja (www.dellmarketplace.com)

... modeli poslovanja i modeli prihoda

- **Opresz!** Fleksibilnost u poslovnim modelima nikada ne sme ide do te mere da se ugrozi osnova poslovanja – fokus na suštinu u poslovanju firme
- Primer za fleksibilnost poslovnog modela je diverzifikacija kod Amazon-a sa knjiga i CD-a na širok spektar proizvoda tipičnih za neku robnu kuću
- Ocena istraživanja iz 2000. godine koja potiče od CEO's vodećih britanskih Internet kompanija polemiše na temu primene i korisnosti fleksibilnosti u poslovnim modelima:

Snažno utvrđeno mišljenje u novoj ekonomiji u proteklom periodu bilo je odobravanje promena i fleksibilnosti, ali ispostavilo se da su zapravo one kompanije koje su se pridržavale jednog modela poslovanja do danas postigle veći uspeh... Mišljenje većine je takvo da fleksibilnost treba ispoljiti u oblasti marketinga, asortimana i partnerstva

- Uz uvažavanje svih strategijskih opcija, menadžeri bi trebalo takođe da razmotre i opciju "ne preduzimaj ništa"

Odluka 4: Restruktuiranje tržišnog prostora

- Vezano za razmatranje novih poslovnih i modela prihoda je i razmatranje opcija stvorenih kroz izbacivanje (*disintermediation*) i ubacivanje (*reintermediation*) *posrednika* unutar nekog tržišnog prostora
- Sell-side
 - Disintermediation (prodaj direktno)
 - Stvori novog on-line posrednika (countermediation)
 - Partnerstvo sa novim on-line ili postojećim posrednicima
 - Ne preduzimj ništa!
- Buy-side
 - Disintermediation (kupuj direktno, zaobiđi posrednika)
 - Kupuj preko novog posrednika kao što su B2B razmene
 - Ne preduzimj ništa!

Odluka 5: Strategije razvoja tržišta i proizvoda

- Menadžeri koji se bave strategijom e-poslovanja treba da odluče da li da koriste nove tehnologije kako bi se poslovne aktivnosti proširile na nova tržišta i nove proizvode
- Kao i kod prve odluke, potrebno je naći ravnotežu između straha od opcije da se ne uradi ništa i straha od lošeg povraćaja na investicije za strategije koje propadnu
- Model **Ansoff**-a iz 1957. je još uvek koristan za marketing menadžere prilikom razmatranja tržišta i razvoja proizvoda korišćenjem elektronskih tehnologija
- U kontekstu e-trgovine potrebno je razmotriti četiri opcije ovog modela

. . . strategije razvoja tržišta i proizvoda

1. Penetracija na tržište

- Digitalni kanali se mogu koristiti za povećanje prodaje postojećih proizvoda na postojećim tržištima
- Online kanali se mogu iskoristiti za konsolidaciju ili povećanje tržišnog učešća obezbeđujući dodatnu promociju i usluge za potrošače na postojećim tržištima
- Upotreba Interneta za menadžment zadržavanja kupaca takođe je moguća
- Ovo je relativno konzervativan način upotrebe Interneta

2. Razvoj tržišta

- Online kanali se koriste za prodaju na novim tržištima, koristeći prednost niskih troškova međunarodnog reklamiranja i odsustvo potrebe za pratećom infrastrukturom u zemlji kupaca
- Relativno konzervativan pristup upotrebi Interneta, ali i velika prilika za mala i srednja preduzeća da povećaju izvoza po nižim cenama, ali uz prevazilaženje prepreka za izvoz
- Manje evidentna je korist Interneta od prodaje na novim tržišnim segmentima ili različitim vrstama kupaca

. . . strategije razvoja tržišta i proizvoda

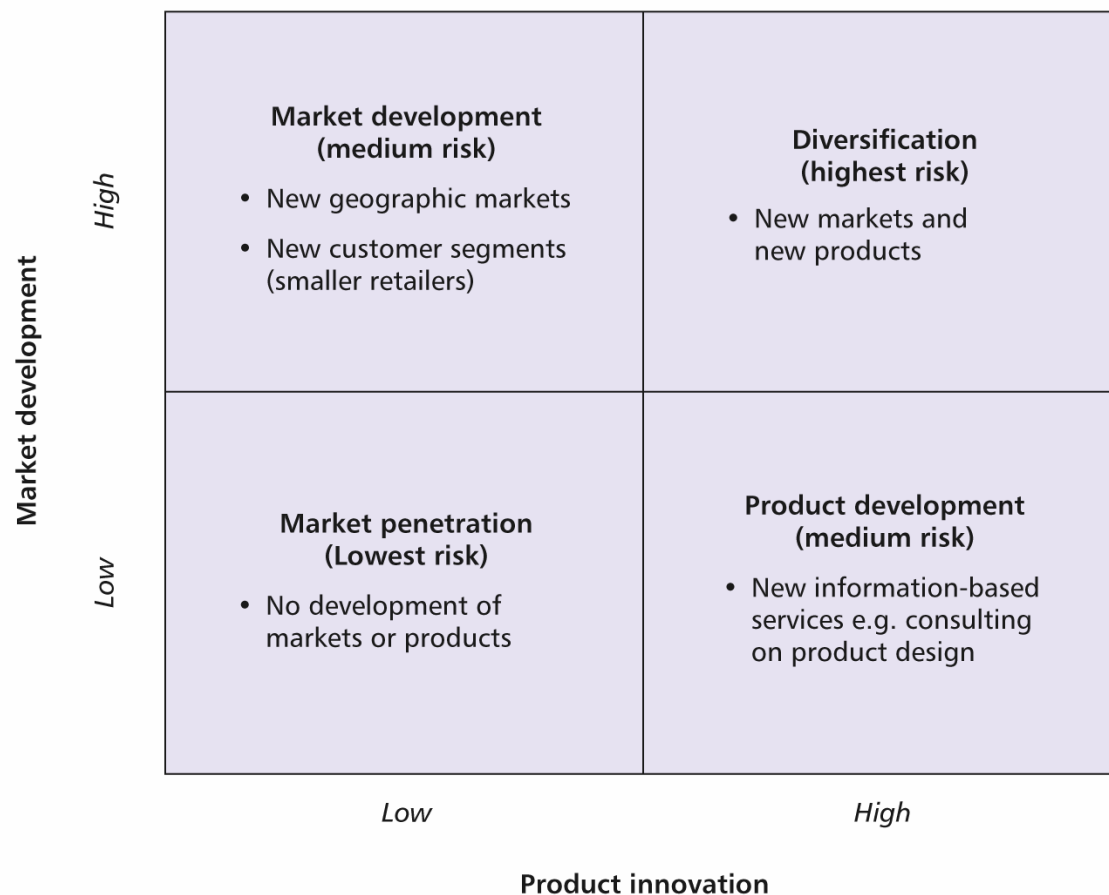
3. **Razvoj proizvoda**

- Mogu se razvijati novi digitalni proizvodi i usluge koji se mogu isporučivati putem Interneta
- To su tipično informacioni proizvodi, na primer online časopisi
- Ovo je inovativni način upotrebe Interneta

4. **Diverzifikacija**

- Razvijaju se novi proizvodi koji se prodaju na novim tržištima
- Pomenute alternative za B2B kompaniju prikazane su na slici 16

Slika 16: Procena rizika za razvoj tržišta i proizvoda za B2B kompaniju



Odluka 6: Strategije pozicioniranja i diferencijacije

- Kompanije mogu pozicionirati svoje proizvode u odnosu na konkurente u zavisnosti od 4 osnovna elementa: kvalitet proizvoda, kvalitet usluge, cena i rok isporuke
- Kao što je ranije pomenuto Deise je već ukazao da ove faktore treba sagledati kroz jednačinu koja pokazuje kako ih međusobno kombinovati da bi se uticalo na formiranje vrednosnog suda kod kupca za određeni brand

$$\text{Customer value} = (\text{Product quality} * \text{Service quality}) / (\text{Price} * \text{Fulfilment time})$$

- Strategije treba da razmotre raspon u kome povećanje kvaliteta proizvoda i usluga može da bude praćeno smanjenjem cena i vremena

. . . strategije pozicioniranja i diferencijacije

- **Chaston** smatra da postoje četiri opcije koje treba razmotriti na nivou strategije kada je u pitanju pozicija kompanije na online tržišnom prostoru.
 1. *Product performance excellence*. Proširiti omogućavanjem online naručivanja
 2. *Price performance excellence*. Koristiti mogućnosti Interneta za smanjenje cena lojalnim kupcima, odnosno za smanjenje cena u uslovima niske potražnje (avionske karte)
 3. *Transactional excellence*. Sajt prodavca softvera i hardvera Dabs.com (www.dabs.com) nudi ovo kroz kombinovanje informacija o cenama sa dinamičkim informacijama o proizvodima i njihovim kataloškim brojevima, raspoloživosti, brojevima porudžbenica i sl.
 4. *Relationship excellence*. Personalizovane opcije koje omogućavaju kupcima da pregledaju istorijat naručivanja, postavljaju upite i sl; na primer RS Components (www.rswww.com)

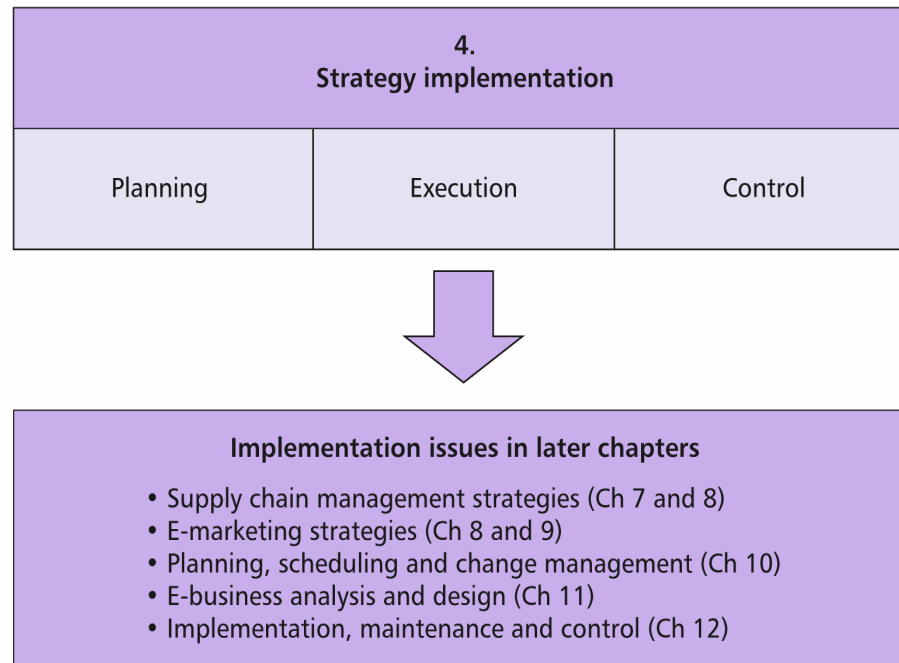
Case study #2: Primena poslovnih modela na Internet tržištu prodaje automobila

■ Pitanja:

1. Evaluirajte uspeh Interneta kao mehanizma za prodaju automobila
2. Koji poslovni modeli i modeli prihoda mogu biti efektivni na Internetu? Mogu li se identifikovati drugi faktori uspeha?
3. Sumirajte pristupe koje koriste proizvođači automobila na Internet tržištu

Implementacija strategije

- **Implementacija strategije** obuhvata sve taktike i akcije koje se koriste radi postizanja strateških ciljeva



Slika 17. Elementi implementacije strategije za e-poslovanje

Strategija informacionih sistema i strategija e-poslovanja

- Suštinski deo strategije e-poslovanja odnosi se na razmatranje uticaja strategije informacionih sistema na promene
- Korišćenje informacionih sistema i njihov značaj za uspeh e-poslovanja analizirali su **Willcocks** i **Plant**
- Oni su ustanovili na uzorku od 58 najvećih kompanija u SAD, Evropi i Australiji, da su vodeće kompanije bile pronicljive u *pravljenju razlike u doprinosu informacija i tehnologije i da su ih tretirali odvojeno*
- Oni naglašavaju da konkurentska prednost *proističe ne od tehnologije, već od toga kako se informacije čuvaju, analiziraju i koriste*

Strategija informacionih sistema i strategija e-poslovanja

- Jedan pristup razvoju strategije informacionih sistema koncentriše se na uticaj strategije IS na poslovne aktivnosti
- Ovaj pristup nazvan je **business alignment** – strategija IS se generiše iz strategije poslovanja pomoću određenih tehnika
- U business alignment pristupu koristi se top-down analiza da bi se razmotrilo na koji način se IS može koristiti tako da direktno podrži definisanu poslovnu strategiju
- Pozivajući se na strategiju e-poslovanja **Pant** i **Ravichandran** naglašavaju:

Modeli usklađivanja (alignment) koncentrišu se na prilagođavanje planova i prioriteta informacionih sistema sa organizacionom strategijom i poslovnim ciljevima

Strategija informacionih sistema i strategija e-poslovanja

- Povezivanje IS sa ciljevima i kritičnim faktorima uspeha je jedna od mogućnosti za korišćenje *alignment* pristupa
- Druga mogućnost je korišćenje metodologije BSP (business system planning) koja stavlja naglasak na izvlačenje potrebnih podataka i aplikacija na osnovu analize postojećih poslovnih procesa
- U pristupu nazvanom **business impacting** koristi se bottom-up metoda, kako bi se utvrdilo da li postoje nove mogućnosti razvoja IS koje bi mogle pozitivno da utiču na strategiju poslovanja. Menadžeri IS i drugi menadžeri prate nove tehnologije (hardver i softver) da bi procenili da li one mogu da dovedu do konkurentske prednosti
- Analiza lanca vrednosti je jedan metod koji se može koristiti kod *impact* pristupa. Na taj način se, na primer, može ustanoviti potreba za e-nabavkom, što se može smatrati delom nastojanja da se smanje troškovi i poveća efikasnost kao deo strategije poslovanja

Strategija informacionih sistema i strategija e-poslovanja

- Tehnike uticaja (impact) i usklađivanja (alignment) ne moraju biti uzajamo isključive
- U početnoj fazi razvoja strategije e-poslovanja može se primeniti pristup usklađavanja, da bi se obezbedilo da strategija IS podržava strategiju e-poslovanja
- Pristup poslovnog uticaja, sa druge strane, je interesantan za utvrđivanje novih mogućnosti koje pruža IS. Na primer, menadžeri mogu razmotriti kako se nove tehnologije, poput softvera za *work flow management* mogu koristiti za povećanje efikasnosti i poboljšanje usluga za potrošače
- Primena jednog od navedenih pristupa u odnosu na strategiju IS i strategiju poslovanja zavisi od nivoa značajnosti koje IS ima u okviru same organizacije

Case study #3: IT ekspertiza direktora širom sveta

- **Pitanja:**

1. Kakvo uključivanje u IT sugeriše ovaj članak za direktore u upravnim odborima
2. Da li članak sugeriše da je potrebno u upravnom odboru imati IT ili IS menadžera?

Elementi strategije informacionih sistema

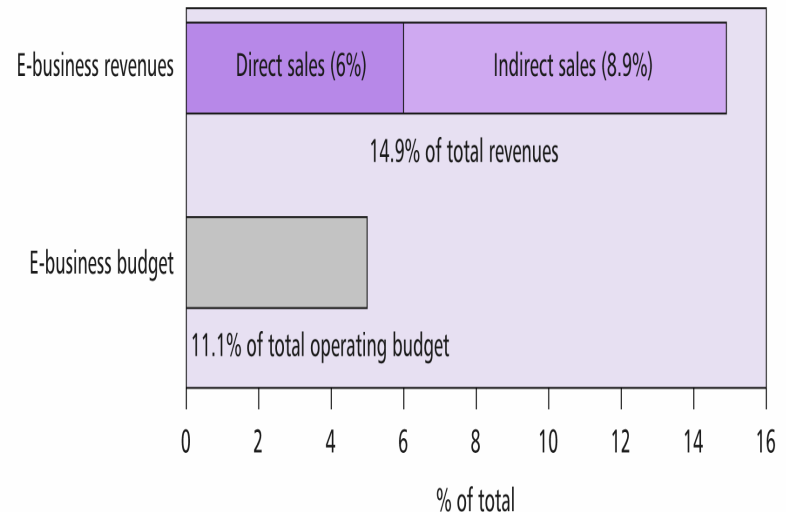
- Razvoj strategije IS za elektronsko poslovanje podrazumeva više važnih činilaca.
- Ward i Griffiths ukazuju na tri elementa u okviru plana strategije IS :
 1. **Strategija poslovnih informacija**
Kako će informacije podržati poslovanje. Uključuje aplikacije za upravljanje različitim vrstama poslovanja
 2. **Strategija funkcionalnosti IS**
Koje usluge su obezbeđene?
 3. **IS/IT strategija**
Odgovarajuća tehnološka infrastruktura i infrastruktura aplikacija i procesa
- Pojava e-poslovanja jasno je pojačala strateški značaj IS resursa u organizaciji. Međutim, razvijanje strategije IS kojom treba da se ostvare ciljevi e-poslovanja veoma je složen proces koji se mora sagledati iz raznih uglova

Procena investicija

- U kontekstu e-poslovanja, procena investicija podrazumeva:
 1. Ukupan troškovi za IS kao podršku e-poslovanju
 2. Odluke o poslovnim aplikacijama u koje treba ulagati (portfolio analiza)
 3. Procena troškova/doprinosa (cost/benefit) za svaku aplikaciju

Ukupni troškovi za IS kao podršku e-poslovanju

- Slika 12 sugerše da bi preduzeća trebalo da ulažu u e-poslovanje u skladu sa postavljenim ciljevima. Budući da 11.1% investicija u e-poslovanje stoji naspram 14.9 % prihoda, nameće se zaključak da kompanije ne ulažu dovoljno u e-trgovinu
- Analiza iz 2000. godine sprovedena od strane PricewaterhouseCoopers razlaže dalje prihode i troškove na proizvodne i uslužne kompanije
- Uslužne kompanije ostvaruju 20.6% od ukupnih prihoda on-line, dok je taj procenat kod proizvodnih kompanija samo 9%. Što se tiče troškova, uslužne kompanije troše 10% budžeta na IT, od toga 57% na IT osoblje, a 43% na hardver i softver. Proizvodne kompanije troše samo 3.1% budžeta, od toga 44% na IT osoblje, a 56% na hardver i softver
- Manji prihodi kod proizvodnih kompanija u skladu su sa njihovim manjim investicijama



Odluke o poslovnim aplikacijama u koje treba ulagati

- Portfolio analiza, kao ona prikazana na slici 3 za B2B kompaniju, može poslužiti kao osnov za opredeljivanje budućih pravaca investiranja u aplikacije
- Ukoliko su ciljevima e-poslovanja dodeljeni prioriteti, takođe je moguće odrediti i relativne prioritete i iznose investicija za svaku aplikaciju
- Tradicionalno, investicije u IS se svrstavaju u kategorije u skladu sa njihovim značajem i doprinosom za organizaciju

Odluke o poslovnim aplikacijama u koje treba ulagati

- **Robson** opisuje četiri tipa investicija u poslovne IS:
 1. **Operativne investicije.** Ova vrsta investicija odnosi se na one sisteme koji su bitni za svakodnevno funkcionisanje organizacije (transakcioni sistemi za obradu tel. poružbina). Ovi sistemi su značajni za povećanje efikasnosti i smanjenje troškova, ali ne doprinose direktno rezultatima poslovanja
 2. **Strateške investicije.** Ove investicije treba da poboljšaju poslovne rezultate i povećaju prihod. Takva vrsta investicija je sistem za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM)
 3. **Treshold investicije.** Ovo su investicije neophodne na da bi kompanija mogla da funkcioniše u poslu kojim se bavi. One mogu imati negativan rezultat što se tiče povraćaja uložених sredstava, ali su nužne za opstanak u konkurentskom okruženju
 4. **Infrastrukturne investicije.** Ovo su dugoročne i veoma krupne investicije. Tipične investicije ove vrste su ulaganja u unutrašnje mreže, uspostavljanje elektronskih veza sa dobavljačima, kupcima i partnerima, kao i investicije u hardver

Paradoks produktivnosti

- U vezi sa razmatranjem procene investicija u IS uvek treba imati u vidu postojanje takozvanog **paradoksa produktivnosti**
- Istraživanja sprovedena osamdesetih i devedesetih godina koja su rezimirana od strane **Brynjolfsson**-a i **Strassman**-a ukazuju da postoji mala ili nikakva korelacija između investicija kompanije u IS i njenih poslovnih rezultata merenih preko profitabilnosti
- **Strassman** je pokazao, na osnovu uzorka od 468 najuspešnijih severnoameričkih i evropskih firmi, da postoji slučajna zavisnost između ulaganja u IT po zaposlenom i rezultata od tog ulaganja
- Fenomen nazvan *paradoks produktivnosti* izaziva mnoge rasprave, a pojedini autori (**Brynjolfsson** i **Hitt**) ga u potpunosti odbacuju ističući da je to posledica lošeg merenja, kašnjenja između inicijalnih investicija i povraćaja i lošeg menadžmenta IS

Paradoks produktivnosti

- Poslednji rezultati nekih detaljnijih istraživanja (**Sircar** idr.) potvrđuju pretpostavke do kojih su došli **Brynjolfsson** i **Hitt**:

IT investicije, kao i korporativne investicije, imaju snažno pozitivno dejstvo na prodaju, aktivu i akcije, ali ne i na neto prihod. Ulaganja u IS kadrove i njihovu obuku pozitivno utiču na rezultate poslovanja čak i više nego računarska oprema

- U zaključku se kaže:

Korist od IS kadrova i njihove obuke je jasna i prevazilazi korist od računara i opreme. Ovim se potvrđuje pozicija koja zastupa stanovište nekih autora da je efektivna upotreba IT daleko važnija od same sume ulaganja

- Prema tome, nije bitno samo uložiti što više u razvoj IS, već je najvažniji način na koji su sredstva uložena, što će se odraziti na performanse elektronskog poslovanja