

E-business v tradičních firmách

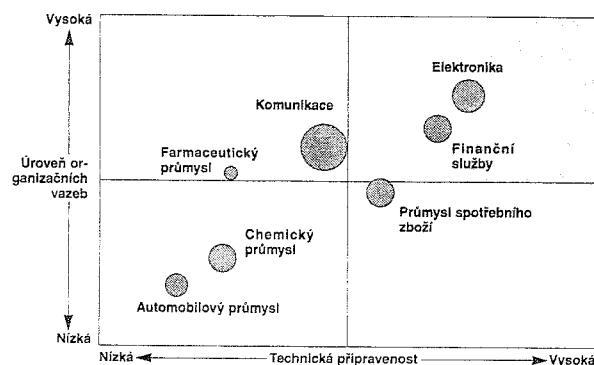
Vlastimil Dominik, Radim Woznica

Tak jako u každé nové technologie je i v elektronickém podnikání a obchodování nejprve nutno překonat určitou nedůvěru vedoucích pracovníků, analyzovat příležitosti a hrozby s tím spojené a stanovit rozvojové priority. Vývoj v této oblasti lze dobře předvídat na základě názorů vrcholových manažerů předních společností, protože to budou nakonec oni, kteří rozhodnou o investicích do e-businessu.

Poradenská firma KPMG Consulting proto ve spolupráci s The Economist Intelligence Unit provedla průzkum u 42 vrcholových řídicích pracovníků ze společností na celém světě. Pro doplnění průzkumu bylo dotazováno dalších 331 řídicích pracovníků, kteří poskytli informace o tom, jaký je současný stav i **trendy e-businessu v sedmi odvětvích**: v průmyslu automobilovém, chemickém, elektronickém, farmaceutickém a spotřebního zboží a dále v komunikacích a finančních službách. Ze studie je zřejmé, že vývoj v každém z analyzovaných odvětví má jiné tempo, ovlivněné především charakterem zákazník-

ků, produktů a typickými obchodními modely (viz obr. 1).

Dále se ukázalo, že momentálně plyne celkem 57 % celkových investic do oblasti B2B podnikových řešení a v nejbližších 18



Obr. 1

měsících budou tyto investice dokonce na úrovni 62 %. Internet ve své podstatě dokonale přetváří obchodní a průmyslové řetězce. Podle 57 % respondentů přetváří nový způsob obchodování jejich roli v průmyslu.

Změna zvyklostí

Je to teprve nedávno, co byl elektronický obchod téměř synonymem pro firmy bez zisků, posedlost burzou a emisemi akcií. Byl také spojován s katastrofickými předpověďmi pro tradiční/kamenné firmy. Nyní však investoři chtějí víc, než jen pouhé sliby jejich provozovatelů. Začali se totiž zajímat o jejich **výsledky**. Dalším logickým krokem bylo objevení výhod tradičních firem, které do elektronického podnikání přinášejí zákazníky, zavedená jména, renomé a fungující infrastrukturu.

Pro mnoho manažerů tradičních firem je to vítaná změna. Být úspěšným na tomto poli vyžaduje mít **schopnost vydělávat peníze**, což právě většina tradičních firem dokáže. Je zřejmé, že na jejich účty začínají přitékat peníze i z jiných, než tradičních kanálů. Například od zákazníků nakupujících přes tržiště (marketplace), nebo od zákazníků jejich aliančního partnera, či z online obchodu, který firma právě otevírá.

Aby firmy dokázaly správně využít všech nabízejících se příležitostí, musí poznat a pochopit několik základních skutečností. Především, jak ovlivňuje internet odvětví jejich podnikání, která strategická rozhodnutí je třeba přijmout v rámci jejich hodnotových řetězců (například, které produkty přes internet nabízet) a kde se právě nachází jejich konkurence.

Internet mění hodně zvyklostí i **ve vztahu k zákazníkům** – to, jak společnost komuni-

kuje se svými zákazníky, jaké nabízí produkty a služby a samozřejmě za jakých nových podmínek. V okamžiku, kdy se firmy rozhodují jakým způsobem se zapojit do nové ekonomiky, musí se rozhodnout, jak budou přistupovat ke svým zákazníkům. Jednou z možností je oslovit nabídkou co nejširší okruh klientů nebo naopak se soustředit na úzce profilované skupiny. Většinou také dochází k rozšiřování zákaznické báze s tím, že se jedná o zákazníky stejného typu. Další možností je rozšiřování báze o vzdálenější zákazníky, bez ohledu na geografická omezení.

Firmy také využívají e-business k tomu, aby oslovily **nové skupiny zákazníků**. Pro velkou část z nich se jedná o velice efektivní způsob, jak získat zákazníky, kteří byli v minulosti nedosažitelnou skupinou. Podle 62 % respondentů je tato nově se otevírající možnost strategickým prvkem v jejich obchodních plánech. V poskytnutých odpovědích dále úspěšní manažeři firem tvrdí, že **považují elektronická tržiště za jednu z nejefektivnějších cest k dosažení úspěchu**.

Distribuční strategie

Firmy musí vybudovat novou strategii, která je vhodná pro nasazení v nové ekonomice. Neustále se potýkají s otázkami typu: „Je současná podoba našeho sortimentu vhodná pro online distribuci?“. Jedním ze zjištěných závěrů je, že 74 % respondentů považuje možnost nabídnout své produkty, či služby s přidanou hodnotou po internetu, za nedílnou součást jejich strategie.

Způsob zprostředkovatelského prodeje se sice mění, ale stále zůstává součástí distribuční strategie podniků. Firmy totiž zjistily, že je velmi obtížné obejít se v obchodech bez jejich tradičních prostředníků. Celkem 37 % respondentů je přesvědčeno, že by náhrada současného zprostředkovatelského modelu způsobila vážné komplikace v jejich současných podnikatelských aktivitách a bu-

doucích plánech. Proto se firmy snaží svůj způsob prodeje efektivně změnit tak, aby vyhovoval současným požadavkům. Například místo toho, aby nutily své zákazníky do jednoho způsobu nákupu, preferují poskytnutí možnosti volby. Mnoho firem z oblasti chemického průmyslu nabízí svým zákazníkům **možnost nákupu přes veřejná elektronická tržiště**, podnikové extranety, přímé napojení podnikových systémů (Enterprise Resource Planning), či osobní vazby prodejců.

Význam podnikových B2B (business-to-business) řešení má všeobecně vzrůstající trend, nicméně je třeba tato řešení neustále přizpůsobovat požadavkům jejich uživatelů. Obchodní systémy, jako jsou například ChemConnect, nebo Global NetXchange se staly důležitým pracovním nástrojem prodeje a nákupu mnohých zákazníků. Celkem 19 % respondentů v rámci průzkumu říká, že obchodní systémy, nebo ještě lépe elektronická tržiště se specifickým zaměřením na konkrétní odvětví, jsou velmi důležité pro jejich dodavatelsko-odběratelské řetězce. A 48 % soudí, že elektronická tržiště se stanou pro jejich podnikání důležitými nejpozději v následujících 18 měsících. Nicméně mezi vedoucími pracovníky převládá názor, že tyto systémy jim v dostatečné míře nenabízejí specializované a jejich požadavkům přizpůsobené zboží. Celkem 55 % respondentů to považuje za velmi důležitý rys takto nabízených služeb.

Společnosti většinou používají e-business k tomu, aby zvýšily úroveň své současné nabídky. Aby naplnily očekávání svých klientů, snaží se poskytovat na bázi internetu nové produkty, s vyšší úrovní přidané hodnoty. Podle 74 % respondentů je tento krok velmi důležitým bodem v jejich plánech.

Překážky e-businessu

K hlavním překážkám/nedostatkům zavádění a využívání e-businessu ve firmách patří:

- chybně nastavené **vnitřní vztahy**. Proto často v rámci zavádění e-business řešení dochází ke kompletní reorganizaci podnikových procesů (celkem 58 % respondentů);
- **nedostatek znalostí** z oblasti elektronického obchodování (50 % respondentů);
- **chybějící integrace** prodejních řešení s podnikovými systémy (45 % respondentů);
- **nedostatek podpory od nejvyššího vedení firem**. Průzkum ukazuje, že úspěšná e-business strategie vyžaduje hluboké zapojení řídicích pracovníků. Celkem 58 % respondentů odpovědělo, že považuje rozsah zapojení svého nejvyššího vedení za dostatečný. Tento údaj však pouze poukazuje na to, že ve zbývajících 42 % případů je zapojení řídicích pracovníků do procesu zavádění elektronického obchodování nedostatečné.

Závěr

Z průzkumu vyplývá, že využití metod elektronického obchodování zlepšuje vnitřní



VÍM, ŽE VYRÁBÍME NEPRODEJNÉ VÝROBKY.
VŠAK TAKÉ ÚSPĚCH FIRMY BUDE TEĎ ZÁVISET
NA KVALITÁCH PRODEJNÍHO ODDĚLENÍ.

a externí spolupráci na všech úrovních podnikových procesů. Internet se čím dál více stává efektivním prodejním a nákupním kanálem. Podle 71 % respondentů internet zlepšil jejich spolupráci s obchodními partnery a je velmi důležitým prvkem jejich obchodní strategie. Celkově 70 % respondentů jej považuje za vysoce důležitý nástroj pro řízení znalostí (knowledge management).

Všeobecným závěrem průzkumu je, že

rozsah investic do podnikových řešení se bude i nadále přesouvat do sféry business-to-business. Je to zejména díky tomu, že společnosti vnímají B2B jako oblast s nejrychlejší návratností investic (ROI). (Viz též článek *Podnikání na internetu - trendy, vlivy, mýty v PŘÍLOZE tohoto čísla.*)

(V. Dominik je partnerem a R. Woznica konzultantem firmy KPMG Consulting)