

## Strategia i zastosowania

### Wprowadzenie

Opracowanie strategii e-biznesu wymaga połączenia istniejących podejść do biznesu, marketingu, zarządzania łańcuchem dostaw i rozwoju strategii systemów informatycznych. Oprócz tradycyjnych podejść strategicznych, komentatorzy wzywają firmy do stosowania innowacyjnych technik w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na początku nowego tysiąclecia wiele artykułów, podsycanych ówczesnym szumem internetowym, zachęcało dyrektorów generalnych do „innowacji lub śmierci”. Dla wielu istniejących firm nie było to ani pożądane, ani konieczne i przyjęli bardziej stopniowe podejście do praktyki e-biznesu. Firmy, które pomyślnie przeszły transformację do e-biznesu, takie jak Cisco, Dell, General Motors, HSBC i IBM, a w Europie easyjet i British Telecom, dokonały tego, stosując tradycyjne podejście strategiczne. W tym samym czasie było wiele start-upów, takich jak eBay, Lastminute.com i Zopa.com, odniosło sukces dzięki innowacyjnym modelom biznesowym. Jednak firmy te odniosły sukces także dzięki zastosowaniu ustalonych zasad strategii biznesowej, planowania i zarządzania ryzykiem. W tej części staramy się pokazać, w jaki sposób można stworzyć strategię e-biznesową, stosując się do tych ustalonych zasad, ale także poprzez staranne rozważenie, jak najlepiej zidentyfikować i wykorzystać różnice wprowadzone przez nowe kanały elektroniczne. Krótko mówiąc, e-biznes to nie tylko zdefiniowanie sposobu prowadzenia biznesu online, ale także „jak inaczej prowadzić biznes w internecie”. Strategia e-biznesu określa, jak to zrobić. Rozpoczynamy rozdział od przedstawienia strategii e-biznesu, a następnie omawiamy odpowiedni model procesu strategicznego do naśladowania jako ramy do opracowania strategii e-biznesu. Część jest zorganizowany wokół czterostopniowego modelu procesu strategicznego:

1 Ocena strategiczna.

2 Cele strategiczne.

3 Definicja strategii.

4 Wdrażanie strategii.

Dla każdego z tych elementów strategii dokonuje się przeglądu działań zarządczych z naciskiem na rozwój strategii e-biznesu.

### Jaka jest strategia e-biznesu?

**Strategia:** Określenie przyszłego kierunku i działań firmy jako podejścia do osiągnięcia określonych celów.

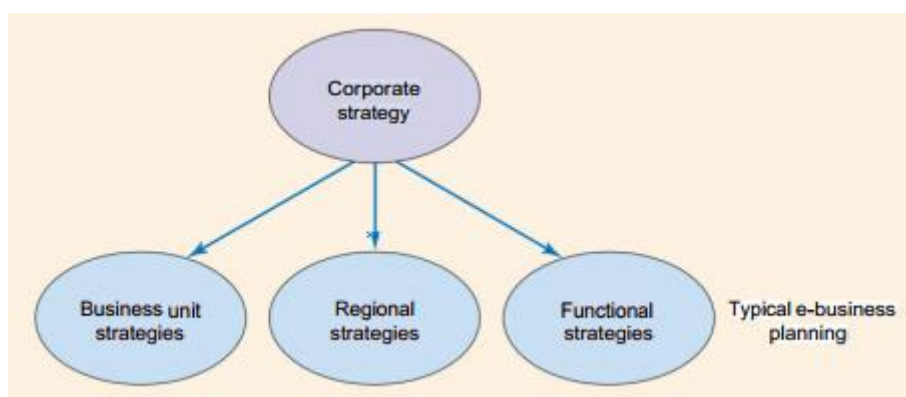
**Strategia e-biznesu:** definicja podejścia, za pomocą którego aplikacje wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji elektronicznej mogą wspierać i wpływać na strategię firmy

Strategia określa przyszły kierunek i działania organizacji lub części organizacji. Johnson i Scholes definiują strategię korporacyjną jako: kierunek i zakres organizacji w perspektywie długoterminowej: która osiąga przewagę dla organizacji poprzez konfigurację zasobów w zmieniającym się środowisku w celu zaspokojenia potrzeb rynków i spełnienia oczekiwań interesariuszy. Lynch opisuje strategię jako poczucie celu organizacji. Jednak zauważa, że sam cel nie jest strategią; potrzebne są również plany lub działania. Strategie e-biznesu mają wiele wspólnego ze strategiami korporacyjnymi, biznesowymi i marketingowymi. Poniższe cytaty podsumowujące istotę strategii mogą w równym stopniu odnosić się do każdej strategii:

- „Warunki oparte na aktualnych wynikach na rynku. „

- „Określa, w jaki sposób osiągniemy nasze cele”.
- „Ustala alokację zasobów, aby osiągnąć cele”.
- „Wybiera preferowane opcje strategiczne do konkurowania na rynku”.
- „Zapewnia długoterminowy plan rozwoju organizacji”.
- „Identyfikuje przewagę konkurencyjną poprzez opracowanie odpowiedniego pozycjonowania określającego propozycję wartości dostarczaną segmentom klientów”.

Johnson i Scholes zauważają, że organizacje mają różne poziomy strategii, szczególnie dla większych lub globalnych organizacji. Identyfikują strategię korporacyjną dotyczącą ogólnego celu i zakresu organizacji, strategię jednostki biznesowej, która definiuje sposób skutecznego konkurowania na danym rynku oraz strategię operacyjną, które dotyczą realizacji strategii korporacyjnych i jednostek biznesowych. Ponadto istnieje coś, co można opisać jako strategię funkcjonalną, które opisują, w jaki sposób strategię korporacji i jednostek biznesowych będą operacjonalizowane w różnych obszarach funkcjonalnych lub procesach biznesowych. Strategie funkcjonalne lub procesowe odnoszą się do marketingu, zarządzania łańcuchem dostaw, zasobów ludzkich, finansów i strategii systemów informacyjnych. Do czego pasuje strategia e-biznesu? Rysunek 1 nie pokazuje, na jakim poziomie należy zdefiniować strategię e-biznesu, ponieważ w przypadku różnych organizacji należy to omówić i uzgodnić. Można zauważyć, że istnieje tendencja do włączania strategii e-biznesu do strategii funkcjonalnych, na przykład w ramach planu marketingowego lub logistycznego, czy też w ramach strategii systemów informatycznych (IS). Niebezpieczeństwo związane z tym podejściem polega na tym, że strategia e-biznesu może nie zostać uznana na wyższym poziomie planowania organizacyjnego. Cechą wyróżniającą organizacje, które są liderami e-biznesu, takich jak Cisco, Dell, HSBC, easyjet czy General Electric, jest to, że e-biznes jest elementem tworzenia strategii korporacyjnej. Istnieje niewiele badań na temat tego, jak firmy zintegrowały strategię e-biznesu z istniejącą strategią, chociaż autorzy tacy jak Doherty i McAulay sugerują, że ważne jest, aby inwestycje w e-commerce były napędzane przez strategię korporacyjną. W dalszej części rozdziału powrócimy do podejść do wyrównywania.



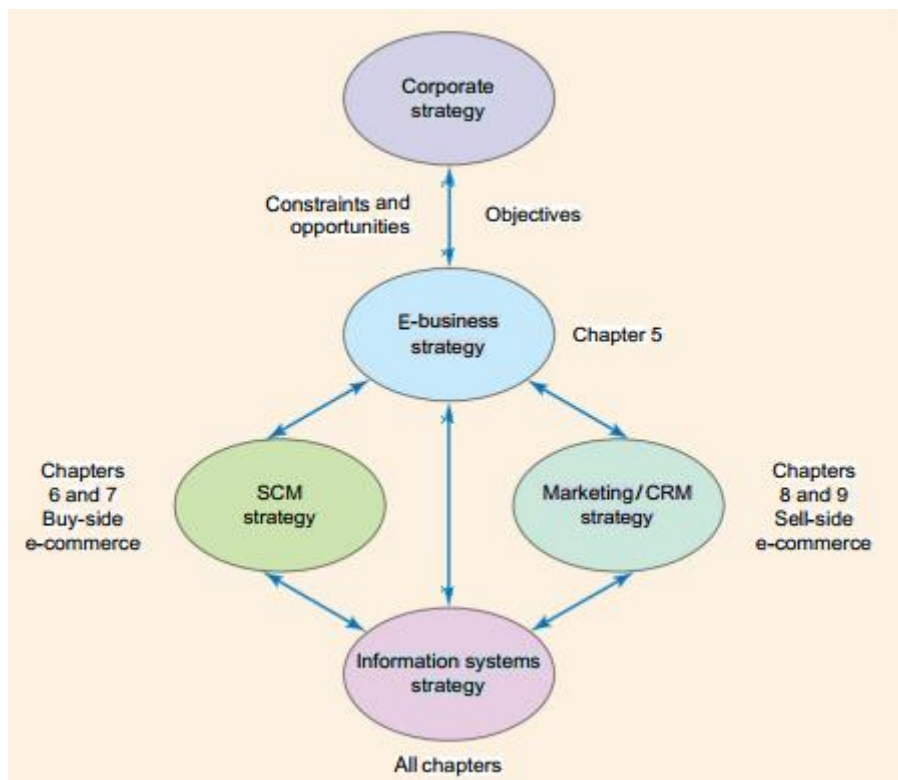
### Konieczność strategii e-biznesu

Pomyśl o konsekwencjach, jeśli strategia e-biznesu nie jest jasno zdefiniowana. Może to spowodować:

- Utracone szanse wynikające z braku oceny szans lub niewystarczających środków na inicjatywy e-biznesu. Dzięki temu bardziej doświadczeni konkurenci zyskują przewagę konkurencyjną;
- Niewłaściwy kierunek strategii e-biznesu (słabo zdefiniowane cele, np. z niewłaściwym naciskiem na wsparcie dla kupującego, sprzedającego lub wewnętrznego procesu);

- Ograniczona integracja e-biznesu na poziomie technicznym skutkująca powstaniem silosów (oddzielny zespół organizacyjny z odrębnymi obowiązkami, który nie współpracuje w sposób zintegrowany z innymi zespołami) informacji w różnych systemach;
- Marnotrawstwo zasobów poprzez powielanie rozwoju e-biznesu w różnych funkcjach i ograniczone dzielenie się najlepszymi praktykami. Na przykład, każda jednostka biznesowa lub region może opracować oddzielną witrynę internetową z różnymi dostawcami bez osiągnięcia korzyści skali.

Aby pomóc uniknąć tych typowych problemów związanych z wdrażaniem e-biznesu w tradycyjnych organizacjach, organizacje będą chciały, aby strategia e-biznesu była oparta na celach korporacyjnych, takich jak rynki docelowe i cele generowania przychodów z kanałów elektronicznych. Jak zauważył Rowley (2002), logiczne jest, że strategia e-biznesu powinna wspierać cele strategii korporacyjnej, a także wspierać funkcjonalny marketing i strategie zarządzania łańcuchem dostaw. Jednak te cele korporacyjne powinny opierać się na nowych szansach i zagrożeniach związanych z wdrażaniem sieci elektronicznych, które są identyfikowane na podstawie analizy środowiska i celów określonych w strategii e-biznesu. Można więc powiedzieć, że strategia e-biznesu powinna nie tylko wspierać strategię firmy, ale także wpływać na nią. Rysunek 2 wyjaśnia, w jaki sposób strategia e-biznesu powinna odnosić się do strategii korporacyjnych i funkcjonalnych.



**Strategie kanałów elektronicznych:** Zdefiniuj, w jaki sposób firma powinna wyznaczyć określone cele i opracować określone strategie różnicowe w komunikacji ze swoimi klientami i partnerami za pośrednictwem mediów elektronicznych, takich jak Internet, poczta elektroniczna i media bezprzewodowe.

**Strategia wielokanałowego e-biznesu:** definiuje różnice jak marketing i kanały łańcucha dostaw powinny się integrować i wspierać się nawzajem, aby zwiększać wydajność i efektywność biznesową.

**Strategie kanałów elektronicznych**

Ważnym aspektem strategii e-biznesu jest to, że tworzą one nowe strategie e-kanalu dla organizacji. Strategie kanałów elektronicznych określają konkretne cele i podejścia do korzystania z kanałów elektronicznych. Ma to na celu zapobieżenie zwykłemu powielaniu istniejących procesów za pośrednictwem e-kanalów, co zwiększy wydajność, ale nie wykorzysta pełnego potencjału zwiększania efektywności organizacji poprzez e-biznes. Bez określonych celów i strategii komunikowania korzyści płynących z e-kanalów klientom i partnerom, przyjęcie nowych kanałów będzie przebiegać powoli w porównaniu z podejściem ustrukturyzowanym. W sekcji poświęconej ustalaniu celów zobaczymy, że można ustawić kluczowe wskaźniki dotyczące wkładu online, które sugerują procent i wartość potencjalnych klientów, sprzedaży, usług i zakupów, które są ułatwane dzięki transakcjom e-commerce. Strategie kanałów elektronicznych muszą również zdefiniować, w jaki sposób kanały elektroniczne są wykorzystywane w połączeniu z innymi kanałami w ramach wielokanałowej strategii e-biznesu. Ta wielokanałowa strategia e-biznesowa określa, w jaki sposób różne kanały marketingu i łańcucha dostaw powinny się integrować i wspierać się nawzajem w zakresie opracowywania propozycji i komunikacji w oparciu o ich względne zalety dla klienta i firmy. Wreszcie, musimy również pamiętać, że strategia e-biznesu określa również, w jaki sposób organizacja zyskuje wewnętrzną wartość dzięki korzystaniu z sieci elektronicznych, takich jak dzielenie się wiedzą pracowników i zwiększanie wydajności procesów za pośrednictwem intranetów. Myers i inni zawierają przydatne podsumowanie decyzji wymagane w marketingu wielokanałowym. Cechy wielokanałowej strategii e-biznesu to:

- Strategia e-biznesu to strategia kanału;
- Należy wyznaczyć konkretne cele e-biznesu, aby porównać przyjęcie e-kanalów;
- Strategia e-biznesu określa, w jaki sposób powinniśmy:
  - Informuj o zaletach korzystania z e-kanalów

1 Określ priorytety odbiorców lub partnerów, na których skierowane są e-kanaly

2 Priorytetyzuj produkty sprzedawane lub kupowane za pośrednictwem kanału elektronicznego

3 Osiągnij nasze cele w zakresie e-kanalu;

- Strategie kanałów elektronicznych rozwijają się, tworząc zróżnicowaną wartość dla wszystkich stron transakcji;

- Jednak e-kanaly nie istnieją w oderwaniu, więc nadal musimy zarządzać integracją kanałów i przyznać, że przyjęcie e-kanalów nie będzie odpowiednie dla wszystkich produktów lub usług ani nie przyniesie wystarczającej wartości dla wszystkich partnerów. To selektywne przyjęcie e-kanalów przez biznes zgodnie z preferencjami produktu lub interesariuszy jest czasami nazywane wąskim kanałem sprzedaży w kontekście handlu elektronicznego po stronie sprzedającej. Right-channeling można podsumować jako:

- Dotarcie do właściwego klienta
- Korzystanie z właściwego kanału
- Z właściwą wiadomością lub ofertą
- We właściwym czasie;

- Strategia e-biznesu określa również, w jaki sposób organizacja zyskuje wewnętrzną wartość dzięki korzystaniu z sieci elektronicznych, na przykład poprzez dzielenie się wiedzą pracowników i poprawę wydajności procesów za pośrednictwem intranetów.

### **Modele procesów strategicznych dla e-biznesu**

**Model procesu strategicznego:** ramy dla podejścia do rozwoju strategii.

Przed opracowaniem jakiegokolwiek strategii zespół zarządzający musi uzgodnić proces, według którego będzie generować, a następnie wdrażać strategię. Model procesu strategicznego zapewnia ramy, które dają logiczną sekwencję do naśladowania, aby zapewnić włączenie wszystkich kluczowych działań związanych z opracowywaniem strategii e-biznesu. Zapewnia również możliwość ewolucji strategii e-biznesu w ramach procesu ciągłego doskonalenia. Przed pojawieniem się e-biznesu opracowano wiele modeli procesów strategicznych dla opisanych powyżej strategii biznesowych. W jakim stopniu zespoły zarządzające mogą zastosować te modele do rozwoju strategii e-biznesu? Chociaż modele procesów strategicznych różnią się naciskiem i terminologią, wszystkie mają wspólne elementy.

**Odpowiedzialność w biznesie elektronicznym:** „Pojedyncza osoba prowadząca określony biznes elektroniczny której odpowiedzialność jest wymagana w przypadku każdej średniej i dużej firmy. Nie wystarczy, aby był to obowiązek niewyspecjalizowanego menedżera.”

Rozważając alternatywne modele procesu strategicznego, widoczne są wspólne elementy:

1 Konieczne jest skanowanie lub analiza środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Skanowanie odbywa się zarówno podczas opracowywania strategii, jak i jako proces ciągły w celu odpowiedzi na konkurencję.

2 Wymagane jest jasne określenie wizji i celów. Wymagana jest jasność, aby przekazać strategiczne zamiary zarówno pracownikom, jak i rynkowi. Cele są również niezbędne, aby sprawdzić, czy strategia jest skuteczna!

3 Rozwój strategii można podzielić na generowanie, ocenę i wybór opcji strategicznych. Skuteczna strategia zwykle opiera się na przeglądzie szeregu alternatyw i wyborze najlepszej pod względem merytorycznym.

4 Po opracowaniu strategii uchwalenie strategii następuje jako wdrożenie strategii.

5 Kontrola jest potrzebna do monitorowania problemów z efektywnością operacyjną i strategiczną oraz do odpowiedniego dostosowywania działań lub strategii.

Ponadto modele sugerują, że te elementy, choć generalnie sekwencyjne, są również iteracyjne i wymagają odniesienia do poprzednich etapów. W rzeczywistości etapy te nakładają się na siebie. W jakim więc stopniu można zastosować to tradycyjne podejście strategiczne do e-biznesu? Omówimy teraz kilka sugestii dotyczących sposobu podejścia do strategii e-biznesu. Hackbarth i Kettinger proponują czterostopniowy model „strategicznego e-wybicia” z etapami:

1 Inicjacja

2 Diagnoza otoczenia branżowego

3 Breakout w celu ustalenia celu strategicznego

4 Przejście lub wykreślenie ścieżki migracji.

Model ten podkreśla potrzebę wprowadzenia innowacji od tradycyjnych podejść strategicznych poprzez użycie terminu „przełamanie”, aby pokazać potrzebę nowych struktur rynkowych i modeli biznesowych / przychodów. Słabością tego podejścia jest to, że nie kładzie ono nacisku na ustalanie celów i kontrola. Jednak artykuł Hackbartha i Kettingera jest cenny, ponieważ szczegółowo opisuje konkretne działania związane z rozwojem strategii e-biznesu. Na przykład autorzy sugerują, że analiza i diagnoza firmy powinna obejmować przegląd możliwości firmy w odniesieniu do klientów, dostawców, partnerstw biznesowych i technologii. Deise przedstawia nowatorskie podejście do tworzenia strategii e-biznesu. Ich podejście opiera się na pracach prowadzonych dla klientów konsultantów ds. Zarządzania PricewaterhouseCoopers. Sugerują, że cel strategii e-biznesu będzie różny w zależności od ewolucyjnego etapu e-biznesu. Początkowo nacisk kładzie się na wzmocnienie kanałów sprzedaży (po stronie sprzedającej e-commerce), po którym następuje zwykle łańcuch wartości integracji (handel elektroniczny po stronie kupujących) i tworzenie sieci wartości. Jelassi i Enders sugerują, że istnieją trzy kluczowe wymiary definiowania strategii e-biznesu:

1 Gdzie organizacja będzie konkurować. (To znaczy w zewnętrznym mikrośrodku).

2 Jaki rodzaj wartości stworzy (Opcje strategiczne generowania wartości poprzez zwiększone przychody lub obniżone koszty, przy czym ich głównym wyborem jest (1) pozycja lidera kosztowego, w której firma konkuruje głównie niskimi cenami oraz (2) zróżnicowana pozycja, w której firma konkuruje w oparciu o lepsze produkty i usługi).

3 W jaki sposób organizacja powinna być zaprojektowana, aby dostarczać wartość? Obejmuje wewnętrzną strukturę i zasoby oraz interfejsy z firmami zewnętrznymi.

Zwróć uwagę, że każdy etap nie jest dyskretny, ale raczej polega na odwołaniu się do innych elementów strategii wstecz lub do przodu. Każdy element strategii będzie miał kilka iteracji. Nawiązując do pracy Mintzberga i Quinna i Lyncha rozróżnia strategię preskryptywną i emergentną.

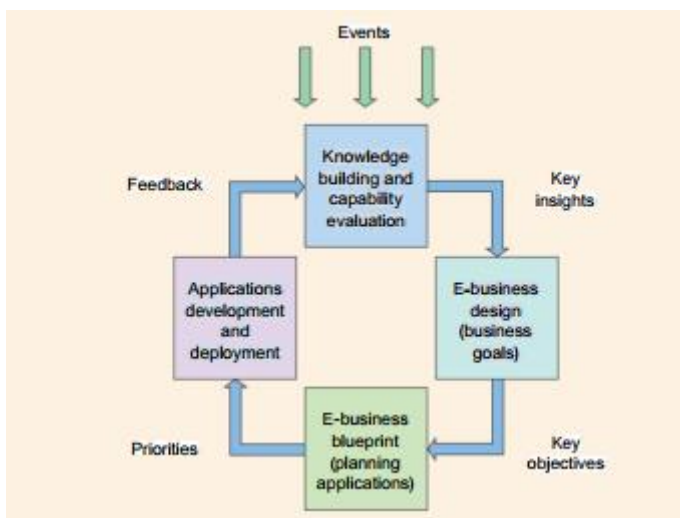
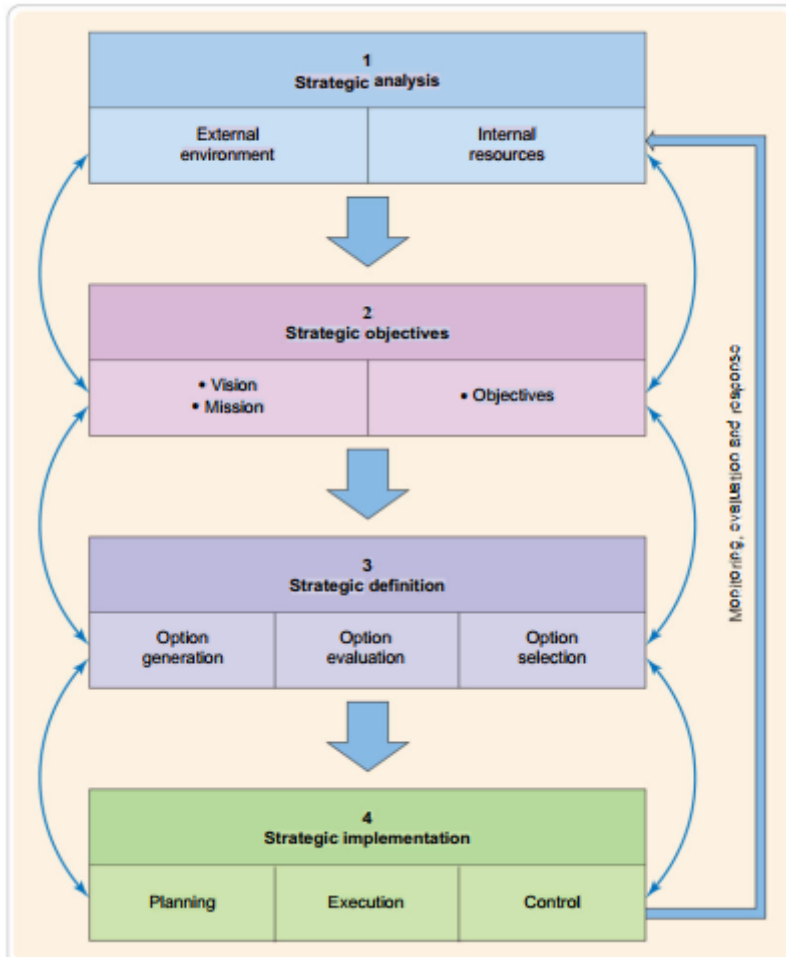
W nakazowym podejściu strategicznym identyfikuje trzy elementy strategii - analizę strategiczną, rozwój strategiczny i wdrażanie strategii, które są ze sobą kolejno powiązane. Analiza strategiczna służy do opracowania strategii, a następnie jest wdrażana. Innymi słowy, strategia jest określona z góry. Alternatywnie, rozróżnienie między trzema elementami strategii może być mniej jasne. Jest to wyłaniające się podejście strategiczne, w którym analiza strategiczna, rozwój strategiczny i wdrażanie strategii są ze sobą powiązane. W rzeczywistości większość procesów opracowywania i planowania strategii organizacyjnej zawiera elementy strategii nakazowej i wyłaniającej się, odzwierciedlających różne skale czasowe planowania i przeglądów strategicznych. Elementami normatywnymi są ustrukturyzowany roczny lub sześciomiesięczny proces budżetowania lub długoterminowy 3-letni krocący proces planowania marketingowego.

Jednak w krótszej perspektywie czasowej organizacje potrzebują naturalnie również wyłaniającego się procesu, aby umożliwić strategiczną elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na dynamikę rynku. Econsultancy zbadał podejścia stosowane do promowania pojawiających się strategii lub sprawności strategicznej na podstawie wywiadów z praktykami handlu elektronicznego. Niektóre z podejść stosowanych przez firmy do wspierania rozwoju nowych strategii podsumowano poniżej.

Strategia nakazowa: trzy główne obszary analizy strategicznej, rozwój strategiczny i wdrażanie strategii są ze sobą kolejno powiązane.

Nowa strategia: analiza strategiczna, rozwój strategiczny i wdrażanie strategii są ze sobą powiązane i są wspólnie opracowywane

Kalakota i Robinson zalecają dynamiczny wytapiający się proces strategiczny specyficzny dla e-biznesu. Elementy tego podejścia przedstawiono na rysunku 3. Zasadniczo ma podobne cechy jak na rysunku 4, ale z naciskiem na responsywność z ciągłym przeglądem i ustalaniem priorytetów inwestycji w nowe aplikacje. Przeanalizujemy teraz bardziej szczegółowo każdy z głównych elementów strategii przedstawionych na rysunku 4.



**Analiza strategiczna:** zbieranie i przegląd informacji o wewnętrznych procesach i zasobach organizacji oraz zewnętrzne czynniki rynkowe w celu określenia strategii.

**Analiza zasobów:** przegląd zasobów technologicznych, finansowych i ludzkich organizacji oraz sposobu ich wykorzystania w procesach biznesowych

### **Analiza strategiczna**

Analiza strategiczna lub analiza sytuacji obejmuje przegląd:

- wewnętrzne zasoby i procesy firmy służące ocenie jej możliwości i dotychczasowych wyników w zakresie e-biznesu w kontekście przeglądu jej działalności na rynku;
- bezpośrednie otoczenie konkurencyjne (mikrośrodowisko), w tym popyt i zachowanie klientów, działalność konkurencji, struktura rynku i relacje z dostawcami, partnerami i pośrednikami;
- szersze otoczenie (makrootoczenie), w którym działa firma; obejmuje to rozwój gospodarczy i regulacje rządowe w formie prawa i podatków, a także ograniczenia społeczne i etyczne, takie jak wymóg prywatności.

Jak wyjaśniono wcześniej, dla efektywnego, responsywnego e-biznesu istotne jest, aby analiza sytuacji lub skanowanie środowiskowe były procesem ciągłym z jasno określonymi obowiązkami w zakresie wykonywania skanowania i działania na podstawie zdobytej wiedzy. W tej sekcji zaczynamy od wewnętrznej perspektywy tego, jak firma obecnie korzysta z technologii, a następnie dokonujemy przeglądu otoczenia konkurencyjnego

### **Analiza zasobów i procesów**

Analiza zasobów dla e-biznesu dotyczy przede wszystkim jego możliwości w zakresie e-biznesu, tj. Stopnia, w jakim firma dysponuje odpowiednią infrastrukturą technologiczną i aplikacyjną oraz zasobami finansowymi i ludzkimi do jej obsługi. Te zasoby muszą być wykorzystywane razem, aby zapewnić wydajne procesy biznesowe. Jelassi i Enders rozróżniają analizę zasobów i możliwości:

- Zasoby to materialne i niematerialne aktywa, które można wykorzystać do tworzenia wartości. Zasoby materialne obejmują infrastrukturę IT, cegły i zaprawy oraz kapitał finansowy. Zasoby niematerialne obejmują markę i wiarygodność firmy, wiedzę pracowników, licencje i patenty.
- Zdolności reprezentują zdolność firmy do efektywnego wykorzystywania zasobów w celu wspierania tworzenia wartości. Zależą one od struktury i procesów wykorzystywanych do zarządzania e-biznesem, na przykład procesu planowania, przeglądu i ulepszania wydajności e-kanalu za pomocą analityki internetowej.

### **Modele etapowe rozwoju e-biznesu**

Modele etapowe są pomocne w ocenie stopnia zaawansowania firmy w wykorzystaniu zasobów technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) do wspierania swoich procesów. Modele etapowe są tradycyjnie popularne w analizie aktualnego zastosowania biznesowych systemów informacyjnych (BIS) w organizacji. Na przykład sześciostopniowy model Nolana odnosi się do rozwoju wykorzystania systemów informatycznych w organizacji od inicjacji z prostym przetwarzaniem danych do dojrzałego przyjęcia BIS z kontrolowanym, zintegrowanym systemem. Przy ocenie aktualnego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwie pouczające jest przeanalizowanie, w jakim stopniu organizacja wdrożyła infrastrukturę technologiczną i strukturę wsparcia w celu osiągnięcia e-biznesu. We wczesnym modelu skupiającym się na rozwoju witryn internetowych po stronie sprzedających Quelch i Klein (1996) opracowali pięciostopniowy model odnoszący się do rozwoju handlu elektronicznego po stronie sprzedawcy. Etapy są nadal aktualne, zwłaszcza dla małych



i średnich firm, aby porównać ich wykorzystanie Internetu z innymi firmami. W przypadku istniejących firm etapy to:

- 1 Informacje o obrazie i produkcie - podstawowa witryna internetowa „broszurowa” lub obecność w katalogach internetowych;
- 2 Gromadzenie informacji - zapytania są ułatwione poprzez formularze online;
- 3 Obsługa klienta i serwis - samoobsługa cweb ”jest zachęcana poprzez często zadawane pytania oraz możliwość zadawania pytań na forum lub w Internecie;
- 4 Wsparcie i serwis wewnętrzny - tworzony jest intranet marketingowy, który ma pomóc w procesie wsparcia;
- 5 Transakcje - transakcje finansowe, takie jak sprzedaż online, w stosownych przypadkach, lub stworzenie systemu e-CRM, w którym klienci mogą uzyskać dostęp do szczegółowych informacji o produktach i zamówieniach za pośrednictwem ekstranetu.

Biorąc pod uwagę handel elektroniczny po stronie sprzedającego, Chaffey i inni sugerują, że firma decydująca o tym, które usługi marketingowe zaoferować za pośrednictwem obecności online, ma sześć możliwości:

- Poziom 0: Brak witryny internetowej lub obecność w sieci.
- Poziom 1: Podstawowa obecność w sieci. Firma umieszcza wpis na stronie internetowej, wymieniając nazwy firm, takie jak [www.yell.co.uk](http://www.yell.co.uk), aby ludzie przeszukujący internet byli świadomi istnienia firmy lub jej produktów. Na tym etapie nie ma witryny internetowej.
- Poziom 2: Prosta statyczna informacyjna witryna internetowa. Zawiera podstawowe informacje o firmie i produkcie, czasami określane jako „broszury”.
- Poziom 3: Prosta witryna interaktywna. Użytkownicy mogą przeszukiwać witrynę i wykonywać zapytania w celu uzyskania informacji, takich jak dostępność produktów i ceny. Zapytania przez e-mail mogą być również obsługiwane.
- Poziom 4: Witryna interaktywna obsługująca transakcje z użytkownikami. Oferowane funkcje będą się różnić w zależności od firmy. Zwykle będą ograniczone do zakupów online. Inne funkcje mogą obejmować interaktywne centrum pomocy dla klientów, które jest połączone z celami marketingu bezpośredniego.
- Poziom 5. W pełni interaktywna witryna wspierająca cały proces zakupu. Prowadzi marketing relacji z klientami indywidualnymi i ułatwia pełen zakres wymian marketingowych.

Badania przeprowadzone przez Arnotta i Bridgewatera oceniały etapy wdrażania e-commerce od strony sprzedającej osiągnięte przez różne firmy. Sprawdzili, czy firmy z różnych sektorów i wielkości oraz zlokalizowane w różnych krajach osiągnęły jeden z trzech etapów. Miały one charakter informacyjny (tylko informacja - poziom 2 powyżej), ułatwiający (budowanie relacji - poziom 3 powyżej) oraz transakcyjny (wymiana online - poziom 4 powyżej). Okazało się, że większość firm nadal używa Internetu do dostarczania informacji. Potwierdzają to również nowsze badania opublikowane w 2007 roku. Głównymi czynnikami wpływającymi na przyjęty etap była wielkość firmy oraz to, czy Internet był wykorzystywany do wspierania sprzedaży międzynarodowej - w obu przypadkach stopień zaawansowania był większy. z tych przypadków. Modele etapowe zastosowano również w małych i średnich przedsiębiorstwach, w których Levy i Powell dokonali przeglądu różnych drabin adopcyjnych, które ogólnie mają cztery etapy: (1) publikowania, (2) interakcji, (3) transakcji i (4) integracji. Biorąc

pod uwagę handel elektroniczny po stronie kupujących, można określić odpowiednie poziomy zastosowań związanych z pozyskiwaniem produktów:

- Poziom I. Brak korzystania z sieci w celu pozyskiwania produktów i integracji elektronicznej z dostawcami.
- Poziom II. Przegląd i wybór spośród konkurujących dostawców przy użyciu pośredniczących witryn internetowych, giełd B2B i witryn dostawców. Zamówienia składane w sposób konwencjonalny.
- Poziom III. Zamówienia składane elektronicznie za pośrednictwem EDI, stron pośredniczących, giełd lub witryn dostawców. Brak integracji między systemami organizacji i systemami dostawcy. Konieczne jest ponowne wprowadzenie zamówień do systemów zaopatrzeniowych lub księgowych.
- Poziom IV. Zamówienia składane elektronicznie z integracją systemów zaopatrzenia firmy.
- Poziom V. Zamówienia składane elektronicznie z pełną integracją zaopatrzenia firmy, planowania wymagań produkcyjnych i systemów kontroli zapasów.

Powinniśmy pamiętać, że typowe modele etapów tworzenia witryn internetowych, takie jak opisane powyżej, są najbardziej odpowiednie dla firm, których produkty mogą być sprzedawane online za pośrednictwem transakcyjnego handlu elektronicznego. W rzeczywistości modele sceniczne można opracować dla szeregu różnych typów obecności w Internecie i modeli biznesowych, z których każdy ma inne cele. W rozdziale I zidentyfikowaliśmy cztery główne typy obecności online w celach marketingowych: (1) witryna transakcyjna handlu elektronicznego, (2) witryna internetowa służąca do budowania relacji z usługami, (3) witryna służąca do budowania marki i (4) portal lub witryna medialna. Można zdefiniować etapowy model zwiększania złożoności w każdym z tych obszarów. Podsumowując ten rozdział, Tabela 5.3 przedstawia syntezę modeli etapów rozwoju e-biznesu. Organizacje mogą ocenić swoją pozycję na kontinuum między etapami 1 i 4 pod kątem różnych aspektów rozwoju e-biznesu przedstawionych w kolumnie po lewej stronie. Gdy firmy opracowują strategię i taktykę, aby osiągnąć swoje cele, mogą powrócić do modeli etapowych, aby określić, jaki poziom innowacyjności chcą osiągnąć w przyszłości.

### **Analiza portfela aplikacji**

Analiza obecnego portfela aplikacji biznesowych w firmie służy do oceny aktualnych możliwości systemów informatycznych, a także do określania przyszłych strategii. Szeroko stosowaną ramą w badaniach systemów informatycznych jest struktura McFarlana i McKenneya z modyfikacjami Warda i Griffithsa. Można zauważyć, że obecne zastosowania, takie jak systemy zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzaniem finansami i liniami produkcyjnymi, będą nadal wspierać działalność firmy i nie będą priorytetem dla przyszłych inwestycji. W przeciwieństwie do tego, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, ważniejsze będą aplikacje do utrzymywania dynamicznego katalogu klientów online, sprzedaży online i gromadzenia informacji marketingowych na temat zachowań zakupowych klientów. Aplikacje takie jak zaopatrzenie i logistyka będą nadal miały znaczenie w kontekście e-biznesu. Oczywiście analiza będzie się znacznie różnić w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa; dla firmy świadczącej usługi profesjonalne lub firmy programistycznej jej personel będzie ważnym zasobem, stąd strategiczne będą systemy ułatwiające pozyskiwanie i utrzymanie wysokiej jakości pracowników. Analiza portfela jest również często wykorzystywana do wybierania najbardziej odpowiednich przyszłych projektów internetowych. Stosuje się go w ten sposób w sekcji definicji strategii: Decyzja 1: Priorytety kanału e-biznesowego. Wadą podejścia opartego na analizie portfela jest to, że obecnie aplikacje są dostarczane przez pojedyncze oprogramowanie e-biznesowe lub aplikację do planowania zasobów przedsiębiorstwa. Biorąc to pod uwagę, być może właściwsze byłoby zdefiniowanie usług,

które będą świadczone klientom zewnętrznym i wewnętrznym poprzez wdrażanie systemów informatycznych. E-doradztwo wykorzystuje formę analizy portfela jako podstawę do benchmarkingu obecnych możliwości e-commerce i identyfikacji strategicznych priorytetów. Sześć obszarów analizy porównawczej to:

1 Strategia kanału cyfrowego. Opracowanie jasnej strategii obejmującej analizę sytuacji, wyznaczenie celów, identyfikację kluczowych rynków docelowych i odbiorców oraz identyfikację priorytetów rozwoju usług online.

2 Pozyskiwanie klientów online. Strategie pozyskiwania nowych klientów online za pomocą alternatywnych kanałów mediów cyfrowych, w tym marketing w wyszukiwarkach, marketing partnerów i reklamy displayowe.

3 Konwersja i doświadczenie klientów online. Podejścia mające na celu poprawę poziomu usług online i zwiększenie konwersji na sprzedaż lub inne wyniki online.

4 Rozwój i wzrost klienta. Strategie zachęcające odwiedzających i klientów do dalszego korzystania z usług online przy użyciu taktyk, takich jak marketing e-mailowy i personalizacja.

5 Integracja międzykanałowa i rozwój marki. Integracja sprzedaży i obsługi online z komunikacją z klientami i interakcjami usług w kanałach fizycznych, takich jak tradycyjna reklama, telefon i punkty styku w sklepie.

6 Zarządzanie kanałami cyfrowymi. Problemy z zarządzaniem usługami handlu elektronicznego, takimi jak struktura i zasoby, w tym zasoby ludzkie i infrastruktura technologiczna, taka jak sprzęt i urządzenia sieciowe do dostarczania tych aplikacji.

### **Analiza SWOT: mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia**

#### **Analiza organizacyjna i IS SWOT**

Analiza SWOT jest stosunkowo prostym, ale potężnym narzędziem, które może pomóc organizacjom przeanalizować ich wewnętrzne zasoby pod kątem mocnych i słabych stron oraz dopasować je do otoczenia zewnętrznego pod względem szans i zagrożeń. W kontekście e-biznesu analiza SWOT zagadnień specyficznych dla e-biznesu może łączyć SWOT odnoszące się do korporacji, marketingu, łańcucha dostaw i systemów informatycznych lub może być przeprowadzona dla każdego z nich osobno. Analiza SWOT ma największą wartość, gdy służy nie tylko do analizy bieżącej sytuacji, ale także jako narzędzie do formułowania strategii. Aby to osiągnąć, warto wymienić mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia i połączyć je. Ten format SWOT jest zalecany w stosunku do typowego czteropunktowego SWOT, ponieważ może być używany do opracowywania strategii przeciwdziałania zagrożeniom i wykorzystywania szans, a następnie może być wbudowany w strategię e-biznesu.

#### **Zasoby ludzkie i finansowe**

##### **Analiza zasobów uwzględnij również te dwa czynniki:**

1 Zasoby ludzkie. Aby wykorzystać możliwości zidentyfikowane w analizie strategicznej, muszą być dostępne odpowiednie zasoby do dostarczania rozwiązań e-biznesowych. Znaczenie podejścia opartego na zasobach ludzkich, które umożliwia rekrutację i zatrzymanie pracowników, omówiono w rozdziale 10, Zarządzanie zmianą \ Uwzględniono również potrzebę nowych struktur i kultur w celu osiągnięcia e-biznesu.

2 Zasoby finansowe. Ocena środków finansowych na systemy informatyczne jest zwykle przeprowadzana w ramach wyceny inwestycji i budżetowania ulepszeń do nowych systemów, które omówimy w dalszej części.

Ocena zasobów wewnętrznych powinna być równoważona z zasobami zewnętrznymi. Perrott zapewnia proste ramy dla tej analizy. Sugeruje, że przyjęcie e-biznesu będzie determinowane przez równowagę między wewnętrznymi możliwościami i zachętami a zewnętrznymi siłami i możliwościami:

- Strategia stymulowania rynku (wysokie wewnętrzne możliwości / zachęty i niskie siły zewnętrzne / zachęty). Taka sytuacja często występuje w przypadku pierwszych użytkowników. Perrott podaje przykłady Amazon, Dell, Cisco i Wells Fargo Bank w tej kategorii.
- Budowanie zdolności (niskie wewnętrzne zdolności / zachęty i duże zewnętrzne siły / zachęty). Później adoptujący.
- Strategia rynkowa. Zdolności / zachęty wewnętrzne i siły / zachęty zewnętrzne są wysokie. Perrott podaje w tej kategorii przykłady firm Dun and Bradstreet, First Direct, Quicken i Reuters.
- Status quo. Jest to sytuacja, w której nie ma konieczności dokonywania zmian na rynku, ponieważ zarówno wewnętrzne możliwości / zachęty, jak i zewnętrzne siły / zachęty są niskie.

Pozycja organizacji w matrycy będzie zależała od analizy porównawczej czynników zewnętrznych sugerowanych przez Perrotta , które obejmują odsetek produktów lub usług konkurentów dostarczanych drogą elektroniczną, odsetek komunikacji konkurentów z klientami prowadzoną drogą elektroniczną, odsetek różnych segmentów klientów (oraz dostawcy lub partnerzy po stronie podaży) przyciągnięci do działalności elektronicznej. Czynniki wewnętrzne, które mają być ocenione, obejmują techniczne możliwości świadczenia przez wewnętrznych lub zewnętrznych dostawców IT, chęć lub zdolność do przejścia ze starszych systemów oraz możliwości personelu (wiedza, umiejętności i postawy niezbędne do prowadzenia biznesu elektronicznego). Uwzględniono również różnicę kosztów uzyskanych oszczędności w stosunku do kosztów wdrożenia. Modele sceniczne mogą być również używane do oceny wewnętrznych możliwości i struktur. Na przykład Atos Consulting (2008, tabela 5.4) zdefiniowało ramy dojrzałości zdolności. Opiera się to na dobrze znanych modelach dojrzałości zdolności opracowanych przez Carnegie Mellon Software Engineering Institute ([www.sei.cmu.edu/cmml/](http://www.sei.cmu.edu/cmml/)), aby pomóc organizacjom ulepszyć praktyki tworzenia oprogramowania.

**Analiza popytu:** Ocena popytu na usługi handlu elektronicznego , wśród istniejących i potencjalnych segmentów klientów.

### **Analiza otoczenia konkurencyjnego**

Oprócz oceny przydatności zasobów wewnętrznych organizacji do przejścia na e-biznes, w ramach analizy strategicznej oceniane są również czynniki zewnętrzne. Zastanawialiśmy się już, jak można przeprowadzić analizę rynku w celu zidentyfikowania zewnętrznych szans i zagrożeń dla biznesu, ale tutaj rozważymy analizę popytu i przyjrzymy się bardziej szczegółowo zagrożeniom konkurencji.

### **Analiza popytu**

Kluczowym czynnikiem wpływającym na cele strategii e-biznesu jest obecny poziom i przyszłe prognozy dostępu klientów, partnerów i wewnętrznych oraz wykorzystania różnych rodzajów usług e-commerce, analiza popytu. Jest to jeden z głównych czynników zewnętrznych, do których odwołuje się Perrott . W szczególności analiza popytu jest kluczowym działaniem przy tworzeniu planu e-marketingowego, który zostanie uwzględniony w strategii e-biznesu. Bardziej szczegółowo opisano to w rozdziale 8. Dalsze informacje na temat popytu na usługi będą wskazywane przez dane dotyczące

liczby wyszukiwań, jak pokazano na przykład na rysunku 2.12. W przypadku handlu elektronicznego po stronie kupujących firma musi również wziąć pod uwagę usługi handlu elektronicznego oferowane przez jej dostawców: ile z nich oferuje usługi dla handlu elektronicznego i gdzie się znajdują (np. Bezpośrednio u dostawców, w rozwiązaniach dla klientów lub na rynkach).

### **Ocena zagrożeń konkurencji**

Klasyczny model z 1980 roku Michaela Portera, przedstawiający pięć głównych sił konkurencyjnych, które mają wpływ na firmę, nadal zapewnia prawidłowe ramy dla przeglądu zagrożeń pojawiających się w erze e-biznesu. Pouczająca jest ocena, jak Internet może zmienić otoczenie konkurencyjne. W tabeli 5.5 podsumowano wpływ Internetu na pięć sił konkurencyjnych. Ta tabela jest podsumowaniem analizy Michaela Portera na temat wpływu Internetu na biznes korzystający z pięciu sił .

### **Konkurencyjne zagrożenia**

#### **1 Zagrożenie nowych podmiotów wchodzących na rynek e-commerce**

W przypadku tradycyjnych firm zajmujących się sprzedażą cegieł i zapraw jest to powszechne zagrożenie dla detalistów sprzedających takie produkty, jak książki i usługi finansowe. Na przykład w Europie tradycyjne banki były zagrożone wejściem zupełnie nowych konkurentów start-upów, takich jak Zopa ([www.zopa.com](http://www.zopa.com), która nie okazała się rentownym biznesem) lub tradycyjne firmy z innego rynku geograficznego, korzystać z Internetu, aby ułatwić wejście na rynek zagraniczny. Takie podejście zastosował Citibank ([www.citibank.com](http://www.citibank.com)), który z powodzeniem działa w Wielkiej Brytanii. ING, kolejna istniejąca grupa usług finansowych, utworzona w 1991 r. z siedzibą w Holandii, również wykorzystała Internet do ułatwienia rozwoju rynku. W maju 2003 roku ING ([www.ing.com](http://www.ing.com)) uruchomił internetowy bank ING Direct w Wielkiej Brytanii ([www.ingdirect.co.uk](http://www.ingdirect.co.uk)). Od swojego powstania w 1997 roku ING Direct pozyskał ponad 10 milionów klientów na całym świecie dzięki operacjom bankowym online w USA, Francji, Włoszech, Niemczech, Hiszpanii, Australii i Kanadzie. Niedawno islandzki bank Landsbanki ([www.landsbanki.is](http://www.landsbanki.is)) jest kolejnym przykładem nowego uczestnika. Te nowe podmioty odniosły sukces w krótkim czasie, ponieważ nie ponoszą kosztów rozwoju i utrzymania sieci dystrybucji w celu sprzedaży swoich produktów, a produkty te nie wymagają bazy produkcyjnej. Innymi słowy, bariery wejścia są niskie. Jednak aby odnieść sukces, nowi gracze muszą być liderami na rynku w zakresie marketingu i obsługi klienta. Koszty ich osiągnięcia będą wysokie. Można by je opisać raczej jako bariery sukcesu niż bariery wejścia. To zagrożenie konkurencyjne jest mniej powszechne na pionowych rynkach biznesowo-biznesowych obejmujących przemysł wytwórczy i przetwórczy, taki jak przemysł chemiczny lub naftowy, ponieważ bariery inwestycyjne wejścia są znacznie wyższe.

#### **2 Zagrożenie ze strony nowych produktów cyfrowych**

Zagrożenie to może wystąpić ze strony istniejących lub nowych firm. Internet jest szczególnie dobry jako sposób świadczenia usług informacyjnych po niższych kosztach. Największe zagrożenia mogą wystąpić, gdy realizacja produktów cyfrowych może odbywać się przez Internet, jak ma to miejsce w przypadku dostarczania cen akcji, treści cyfrowych lub oprogramowania. Może to nie mieć wpływu na wiele sektorów biznesowych, ale w niektórych ma zasadnicze znaczenie, np. W wydawnictwach gazet, czasopism i książek oraz dystrybucji muzyki i oprogramowania. W dziedzinie fotografii firma Kodak zareagowała na poważne zagrożenie związane ze zmniejszonym popytem na tradycyjny film, zwiększając ofertę aparatów cyfrowych w celu zwiększenia tego strumienia przychodów oraz zapewniając klientom usługi online umożliwiające drukowanie i udostępnianie fotografii cyfrowych.

#### **3 Zagrożenie nowych modeli biznesowych**

Zagrożenie to może również wystąpić ze strony istniejących lub nowych firm. Wiąże się to z zagrożeniem konkurencyjnym, gdyż dotyczy nowych sposobów świadczenia usług. Zagrożenia ze strony obecnych konkurentów będą nadal występować, a Internet być może zwiększy rywalizację, ponieważ porównywanie cen jest łatwiejsze, a konkurencyjne e-biznesy mogą wprowadzać innowacje i opracowywać nowe produkty oraz wprowadzać alternatywne modele biznesowe i dochodowe z krótszymi niż poprzednio cyklami. To ponownie podkreśla potrzebę ciągłości środowiska. Zapoznaj się z sekcją dotyczącą modeli biznesowych i dochodowych, aby zapoznać się z przykładami strategii, które można zastosować w odpowiedzi na to zagrożenie.

**Utowarowienie:** proces, w którym wybór produktu staje się bardziej zależny od ceny niż cechy wyróżniające, świadczenia i usługi o wartości dodanej.

**Miękkie blokowanie:** elektroniczne powiązania między dostawcą a klientem zwiększają koszty zmiany.

Zagrożenia po stronie sprzedawcy

### 1 Siła i wiedza klienta

Jest to prawdopodobnie największe zagrożenie, jakie stwarza handel elektroniczny. Siła przetargowa klientów jest znacznie większa, gdy używają oni Internetu do oceny produktów i porównywania cen. Jest to szczególnie ważne w przypadku standardowych produktów, w przypadku których można porównać oferty różnych dostawców za pomocą wyszukiwarek cenowych udostępnianych przez pośredników, takich jak Kelkoo ([www.kelkoo.com](http://www.kelkoo.com)) lub PriceRunner ([www.pricerunner.com](http://www.pricerunner.com)). W przypadku towarów aukcje na giełdach między przedsiębiorstwami mogą również mieć podobny wpływ na obniżenie ceny. Zakup niektórych produktów, które tradycyjnie nie były uważane za towary, może stać się bardziej wrażliwy na cenę. Ten proces jest znany jako „utowarowienie”. Przykładami towarów, które stają się towarami, są towary elektryczne i samochody.

Na arenie między przedsiębiorstwami kolejną kwestią jest to, że łatwość korzystania z kanału internetowego potencjalnie ułatwia klientom zamianę między dostawcami - koszty zmiany są niższe. Dzięki Internetowi, który oferuje bardziej standardową metodę zakupu za pośrednictwem przeglądarek internetowych, bariery związane z przejściem na innego dostawcę będą mniejsze. W przypadku określonego łącza EDI (elektronicznej wymiany danych), które musi zostać utworzone między jedną firmą a drugą, może pojawić się niechęć do zmiany tego układu (blokada miękka ze względu na koszty zmiany). Komentatorzy często beztrzęsio mówią „online, konkurencja jest dostępna za jednym kliknięciem myszki”, ale należy pamiętać, że w sieci nadal istnieje funkcja soft lock-in - nadal istnieją bariery i koszty zmiany dostawcy, ponieważ klient zainwestował czas rozumiejąc, jak korzystać z witryny internetowej w celu wybrania i zakupu określonego typu produktu, mogą nie chcieć uczyć się innej usługi.

### 2 Władza pośredników

Istotnym zagrożeniem dla kanału niższego szczebla jest potencjalna utrata partnerów lub dystrybutorów w przypadku konfliktu kanałów wynikającego z braku pośrednictwa. Dobry przykład napięć między pośrednikami, w szczególności agregatorami i strategiami ich rozwiązywania, przedstawia publiczna dyskusja między bezpośrednim ubezpieczycielem DirectLine ([www.directline.com](http://www.directline.com)) a agregatorem MoneySupermarket ([www.moneysupermarket.com](http://www.moneysupermarket.com)). Dodatkowym zagrożeniem na rynku niższego szczebla jest wzrost liczby pośredników (inna forma partnerów) łączących kupujących i sprzedających. Należą do nich portale konsumenckie, takie jak Bizrate ([www.bizrate.com](http://www.bizrate.com)) i wymiany między przedsiębiorstwami, takie jak EC21 ([www.ec21.com](http://www.ec21.com)).

Zagrożenie to wiąże się z rywalizacją między konkurentami. Jeżeli konkurenci przedsiębiorstwa są reprezentowani na portalu pod nieobecność przedsiębiorstwa lub, co gorsza, są w umowie na wyłączność z konkurentem, może to potencjalnie wykluczyć znaczną część rynku.

Na przykład na rynku wartym miliardy dolarów, zajmującym się weryfikacją produktów konsumenckich i przesyłek biznesowych, takich jak ropa, chemikalia i zboża, Integrated Testing Services ([www.itsgroup.com](http://www.itsgroup.com)) stwierdziło, że jego główny rywal, szwajcarska Grupa SGS (Societe Generale) de Surveillance, ([www.sgsgroup.com](http://www.sgsgroup.com)) podpisały umowę na wyłączność dotyczącą weryfikacji samochodów w witrynie Carbuster. Pomimo swojego rocznika firma SGS dowiodła, że potrafi dostosować się do nowego środowiska handlowego i utworzyła własny portal weryfikacyjny (certyfikat SGS Online, [www.sgsonline.com](http://www.sgsonline.com)), który oferuje „kitemark” Złotej Pieczęci, który wskazuje na bardzo duże prawdopodobieństwo, że sprzedawcy tak ocenieni, spełniliby wymagania nabywców dotyczące z góry określonych aspektów jakości, ilości lub dostawy”. Jest to przykład przeciwdziałania nowym pośrednikom, czasami określane jako „strategia kontrpośrednictwa”. Wykorzystując możliwości, firma SGS zapobiegła zagrożeniom ze strony istniejących konkurentów, takich jak ITS i start-upy, takie jak Clicksure z siedzibą w Wielkiej Brytanii. Zagrożenia dla kupujących

### 1. Siła dostawców

Można to traktować raczej jako szansę niż zagrożenie. Firmy mogą nalegać, ze względu na redukcję kosztów i zwiększenie wydajności łańcucha dostaw, aby ich dostawcy używali łączy elektronicznych, takich jak EDI lub Internet EDI do przetwarzania zamówień. Ponadto Internet ma tendencję do zmniejszania siły dostawców, ponieważ bariery w migracji do innego dostawcy są zmniejszane, szczególnie wraz z pojawieniem się wymiany między przedsiębiorstwami. Jeśli jednak dostawcy nalegają na zastrzeżoną technologię do łączenia firm, tworzy to „miękkie uwięzienie” ze względu na koszt lub złożoność zmieniających się dostawców.

### 2. Władza pośredników

Zagrożenia ze strony pośredników kupujących, takich jak wymiany między przedsiębiorstwami, są prawdopodobnie mniejsze niż te ze strony pośredników sprzedających, ale należy wziąć pod uwagę ryzyko wynikające z korzystania z tych usług. Obejmują one koszt integracji z takimi pośrednikami, zwłaszcza jeśli dla każdego z nich wymagane są różne standardy integracji. Mogą stanowić zagrożenie związane ze wzrostem prowizji po ich utworzeniu. Z powyższego przeglądu powinno wynikać, że zakres zagrożeń będzie zależał od konkretnego rynku, na którym działa firma. Generalnie zagrożenia wydają się być największe dla firm, które obecnie sprzedają za pośrednictwem dystrybutorów detalicznych i mają produkty, które można z łatwością dostarczyć do klientów przez Internet lub paczką. Studium przypadku 5.1 pokazuje, w jaki sposób jedna firma przeanalizowała swoje zagrożenia konkurencyjne i opracowała odpowiednią strategię.

**Kooperacja:** interakcje między konkurentami a rynkiem pośredników, którzy mogą wzajemnie poprawić atrakcyjność rynku.

### Kooperacja

Jelassi i Enders zauważają, że podczas gdy ramy pięciu sił koncentrują się na negatywnych skutkach, jakie uczestnicy rynku mogą mieć na atrakcyjność branży, pozytywne interakcje konkurentów w branży mogą mieć pozytywny wpływ na rentowność. Przykłady interakcji zachęcanych przez kooperację, o których wspominają Jelassi i Enders, obejmują:

- Wspólne ustanawianie standardów technologicznych i innych norm branżowych. Na przykład konkurenci w handlu mobilnym mogą zachęcać do rozwoju standardowych podejść, takich jak 5G, o których można informować potencjalnych klientów i które ułatwiają zmianę klienta.
- Wspólne działania mające na celu poprawę jakości produktów, zwiększenie popytu lub usprawnienie e-zamówień. Na przykład konkurujący producenci samochodów DaimlerChrysler, Ford i General Motors utworzyli Covisint, wspólną platformę zakupową .
- Wspólne lobbowanie na rzecz korzystnych przepisów, być może poprzez zaangażowanie w stowarzyszenia branżowe

**Analiza konkurencji dla e-biznesu:** przegląd e-biznesu, usług oferowanych przez obecnych i nowych konkurentów oraz adopcja przez ich klientów

**Podstawowe kompetencje:** zasoby, w tym umiejętności lub technologie, które zapewniają określone korzyści klientom.

**Wartość dla klienta:** Wartość zależna od jakości produktu, jakości obsługi , ceny i czasu realizacji

Analiza konkurencji

Analiza konkurencji jest również kluczowym aspektem analizy sytuacji w e-biznesie, ale ponieważ jest to również kluczowa czynność w tworzeniu planu e-marketingowego, który zostanie uwzględniony w strategii e-biznesu;

### **Mapowanie przewagi zasobów**

Po dokonaniu przeglądu możliwości zewnętrznych i zasobów wewnętrznych przydatne jest zestawienie mocnych stron zasobów wewnętrznych z możliwościami zewnętrznymi, aby na przykład określić, gdzie konkurenci są słabi i mogą zostać zaatakowani. Aby zidentyfikować mocne strony wewnętrzne, definicja kluczowych kompetencji to jedno podejście. Lynch wyjaśnia, że kluczowe kompetencje to zasoby, w tym wiedza, umiejętności lub technologie, które zapewniają określone korzyści klientom lub zwiększają wartość klienta w stosunku do konkurencji. Wartość dla klienta jest definiowana przez Deises w zależności od jakości produktu, jakości usług, ceny i czasu realizacji. Tak więc, aby zrozumieć podstawowe kompetencje, musimy zrozumieć, w jaki sposób organizacja różni się od konkurencji w tych obszarach. Ważna jest tutaj analiza porównawcza usług handlu elektronicznego konkurentów, jak opisano w rozdziale 8. Podstawa kosztowa przedsiębiorstwa w stosunku do jego konkurentów jest również ważna, ponieważ niższe koszty produkcji doprowadzą do niższych cen. Lynch (2000) twierdzi, że przy ustalaniu celów i definiowaniu strategii należy położyć nacisk na kluczowe kompetencje.

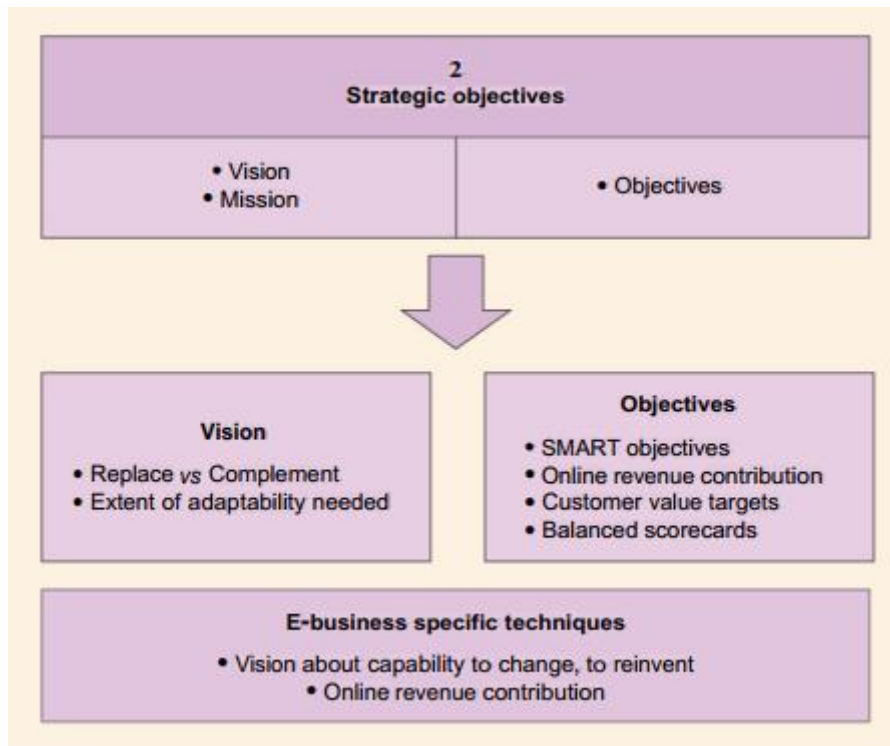
### **Cele strategiczne**

**Cele strategiczne:** deklaracja i komunikacja misji, wizji i celów organizacji.

Definiowanie i komunikowanie celów strategicznych organizacji jest kluczowym elementem każdego modelu procesu strategicznego, ponieważ (1) definicja strategii i elementy wdrażania strategii muszą być ukierunkowane na to, jak najlepiej osiągnąć cele, (2) ogólny sukces strategii e-biznesu zostaną ocenione poprzez porównanie rzeczywistych wyników z celami i podjęcie działań w celu ulepszenia strategii oraz (3) jasne, realistyczne cele pomogą w komunikowaniu celów i znaczenia inicjatywy e-biznesu pracownikom i partnerom. Należy zwrócić uwagę, że wyznaczanie celów zwykle odbywa się równoległe z analizą strategiczną, definiując wizję i strategię e-biznesu jako część procesu iteracyjnego.



Rysunek przedstawia niektóre kluczowe aspekty wyznaczania celów strategicznych, które zostaną omówione w tej sekcji.



**Wizja lub misja:** zwięzłe podsumowanie określające zakres i szerokie cele kanału cyfrowego organizacji w przyszłości, wyjaśniające, w jaki sposób będą one wspierać organizację i wspierać klientów oraz interakcje z partnerami.

### Definiowanie wizji i misji

Wizja korporacyjna została zdefiniowana przez Lyncha jako mentalny obraz możliwego i pożądanego przyszłego stanu organizacji. Jasna wizja stanowi podsumowanie rozwoju celu i strategii organizacji. Zdefiniowanie konkretnej wizji firmy dla e-biznesu jest pomocne, ponieważ kontekstualizuje e-biznes w odniesieniu do strategicznych inicjatyw firmy (dostosowanie biznesowe) i jej rynku. Pomaga także położyć długoterminowy nacisk na inicjatywy transformacji e-biznesu w organizacji. Wizja lub misja e-biznesów to zwięzłe podsumowanie określające zakres i szerokie cele kanałów cyfrowych w przyszłości, wyjaśniające, w jaki sposób będą one przyczyniać się do organizacji oraz wspierać klientów i interakcje z partnerami. Jelassi i Enders wyjaśniają, że opracowanie deklaracji misji powinno zawierać definicję:

- Zakres działalności (gdzie?). Rynki, w tym produkty, segmenty klientów i obszary geograficzne, na których firma chce konkurować online.
- Unikalne kompetencje (jak?). Ogólny pogląd na to, jak firma będzie pozycjonować się i wyróżniać się pod względem produktów lub usług e-biznesu.
- Wartości (dlaczego?) Rzadziej ujmowany, jest to emocjonalny element misji, który może wskazywać, co inspiruje organizację lub jej inicjatywę e-biznesową.

Wiele organizacji ma misję na najwyższym szczeblu, która służy określeniu zakresu ambicji firmy i podkreśleniu czynników sukcesu firmy.

Deklaracje wizji można również wykorzystać do zdefiniowania długoterminowego, od 2 do 5 lat obrazu tego, w jaki sposób kanał będzie wspierać organizację poprzez definiowanie strategicznych priorytetów. Wadą krótkich stwierdzeń dotyczących wizji, jest to, że mogą być ogólne, dlatego najlepiej jest opracować bardziej szczegółową wizję lub uczynić ją tak szczegółową, jak to tylko możliwe, poprzez:

- Odwoływanie się do kluczowych strategii biznesowych oraz zagadnień i celów branżowych;
- Odwoływanie się do aspektów pozyskiwania, konwersji lub doświadczenia i utrzymania klientów online;
- Zapamiętywanie poprzez akronimy lub mnemoniki, np. 123 naszej strategii cyfrowej, 8 C naszej propozycji wartości online;
- Powiązanie z celami i strategiami, aby je osiągnąć poprzez cele na wysokim poziomie.

Firma Dell rozszerza prosty zarys wizji, aby wyjaśnić:

Nasza podstawowa strategia biznesowa opiera się na modelu bezpośredniego klienta, odpowiednich technologiach i rozwiązaniach oraz wysoce wydajnej produkcji i logistyce; i rozszerzamy tę podstawową strategię, dodając nowe kanały dystrybucji, aby dotrzeć do jeszcze większej liczby klientów komercyjnych i konsumentów indywidualnych na całym świecie. Stosując tę strategię, dążymy do zapewnienia możliwie najlepszej obsługi klienta, oferując najwyższą wartość; wysokiej jakości, odpowiednia technologia; spersonalizowane systemy i usługi; doskonała obsługa i wsparcie; oraz zróżnicowane produkty i usługi, które są łatwe w zakupie i obsłudze.

Przykładem bardziej szczegółowej wizji dla sprzedawcy wielokanałowego może być: Nasze kanały cyfrowe ułatwią kupującym znajdowanie, porównywanie i wybieranie produktów przy użyciu ustrukturyzowanego podejścia do merchandisingu i poprawy konwersji, aby zapewnić wrażenia ocenione jako doskonałe przez większość naszych klientów.

Różne aspekty deklaracji wizji (podkreślone) można następnie rozszerzyć podczas dyskusji z kolegami, np.

- Kanały cyfrowe = witryna internetowa obsługiwana przez e-mail i komunikatory mobilne
- Znajdź = ulepszenia funkcji wyszukiwania w witrynie
- Porównaj i wybierz - korzystając ze szczegółowych opisów produktów, multimediów i ocen
- Merchandising i ulepszanie konwersji = poprzez dostarczanie zautomatyzowanych urządzeń merchandisingowych w celu przedstawienia odpowiednich ofert w celu maksymalizacji konwersji i średniej wartości zamówienia. Dodatkowo zastosowane zostaną ustrukturyzowane techniki testowania, takie jak testy AB i testy wielowymiarowe
- Doświadczenie ocenione jako doskonałe = będziemy regularnie sprawdzać poziom zadowolenia klientów i promować działania skierowane przeciwko bezpośredniej konkurencji i spoza sektora, aby udoskonalać witrynę internetową.

**Analiza oparta na scenariuszach:** modele przyszłego środowiska są rozwinięte z różnych punktów wyjścia.

Analiza oparta na scenariuszach jest użytecznym podejściem do omawiania alternatywnych wizji przyszłości przed ustaleniem celów. Lynch (2000) wyjaśnia, że analiza oparta na scenariuszach dotyczy możliwych modeli przyszłości środowiska organizacji. Mówi: Celem nie jest przewidywanie, ale

zbadanie zestawu możliwości; scenariusze obejmują różne sytuacje z różnymi punktami początkowymi. Lynch odróżnia jakościowe planowanie oparte na scenariuszach od prognoz ilościowych opartych na przykład na analizie popytu. Z perspektywy e-biznesu scenariusze, które można zbadać, obejmują:

- 1 Jeden gracz w naszej branży zyskuje dominację dzięki wykorzystaniu Internetu.
- 2 Główni klienci nie korzystają z handlu elektronicznego ze względu na bariery organizacyjne.
- 3 W naszej branży dochodzi do poważnych dezintermediacji.
- 4 Rynki B2B dominują w naszej branży lub nie.
- 5 Nowi uczestnicy lub produkty zastępcze zmieniają naszą branżę.

Przeprowadzenie tego typu analizy pozwoli na lepsze zrozumienie czynników wpływających na różne spojrzenia na przyszłość, wygenerowanie nowych strategii i ocenę ryzyka strategicznego. Oczywiście jest, że powyższe scenariusze będą się różnić dla najgorszego i najlepszego scenariusza. Simons, odwołując się do wizji Barclays Bank, ilustruje zmianę myślenia wymaganą dla wizji e-biznesu. Donosi, że aby zrealizować wizję banku, należy wprowadzić wysoką tolerancję niepewności ". Dyrektor generalny grupy Barclays (Matt Barrett) powiedział: naszym celem jest wykorzystanie technologii do opracowywania całkowicie nowych modeli biznesowych ... przy jednoczesnym przekształcaniu naszej wewnętrznej struktury, aby uczynić nas bardziej wydajnymi i skutecznymi. Każda strategia, która nie osiąga obu, jest zasadniczo wadliwa. Przemawiając na E-metrics 2008, Julian Brewer, Head of Online Sales and Content, Barclays UK Bankowości Detalicznej wyjaśniła, w jaki sposób Barclays Bank wykorzystuje dziś technologię cyfrową, aby zwiększyć wydajność i efektywność handlu elektronicznego, w tym:

- Korzystanie z predykcyjnej analityki internetowej (patrz Rozdział 12), która łączy dane online ze skutecznymi działaniami poprzez wyciąganie wiarygodnych wniosków na temat aktualnych warunków i przyszłych wydarzeń;
- Zaawansowane śledzenie różnych mediów online w punktach kontaktu z klientami, w szczególności płatnych wyników wyszukiwania, takich jak Google AdWords, które stanowią 60% wydatków Barclays na media cyfrowe.

Korzyści to 5% wzrost kosztów płatnego wyszukiwania w wysokości 400 000 GBP w postaci zaoszczędzonych kosztów (co pokazuje, że około 8 milionów GBP rocznie wydawano na płatne wyszukiwanie oraz znaczenie opracowania strategii marketingowej w wyszukiwarkach). Dodatkowo 6% ruchu w witrynie zostało wygenerowane przez zastosowanie analiz poprawiających praktyki wyszukiwania, co daje 1,3 miliona funtów dochodu. Z punktu widzenia handlu elektronicznego po stronie sprzedającego kluczowym aspektem wizji jest to, jak Internet będzie przede wszystkim uzupełniał inne kanały firmy lub czy zastąpi inne kanały. Niezależnie od tego, czy wizja ma być uzupełnieniem, czy zastąpieniem, ważne jest, aby poinformować o tym personel i inne zainteresowane strony, takie jak klienci, dostawcy i udziałowcy. Oczywiście, jeśli uważa się, że handel elektroniczny zastąpi przede wszystkim inne kanały, to ważne jest, aby inwestować w zasoby techniczne, ludzkie i organizacyjne, aby to osiągnąć. Kumar sugeruje, że wymiana jest najbardziej prawdopodobna, gdy:

- 1 dostęp klienta do Internetu jest wysoki;
- 2 Internet może oferować lepszą ofertę niż inne media (tj. Skłonność do zakupów online jest wysoka);

3 produkt może być dostarczony przez Internet (można argumentować, że nie jest to konieczne do wymiany);

4 produkt można ustandaryzować (użytkownik zwykle nie musi oglądać, aby dokonać zakupu).

Jeśli przynajmniej dwa warunki Kumara zostaną spełnione, może wystąpić efekt zastąpienia. Na przykład zakup usług turystycznych lub ubezpieczenia online spełnia kryteria 1, 2 i 4. W konsekwencji fizyczne punkty sprzedaży tych produktów mogą już nie być opłacalne, ponieważ usługa ta może być świadczona w tańszej i wygodniejszej formie online. Zamknięcie punktów sprzedaży detalicznej podróży British Airways i sklepów AA wskazuje na tę zmianę, a działalność jest prowadzona w całości przez telefon lub kanał sprzedaży online. Stopień spełnienia tych warunków będzie się zmieniać w czasie, na przykład w miarę wzrostu dostępu do Internetu i skłonności do zakupów online. Podobnym testem jest elektroniczny test zakupów de Kare-Silvera. Podobną wizję przyszłości można opracować dla działań po stronie kupujących, takich jak zamówienia. Firma może mieć wizję tego, jak e-zamówienia i elektroniczne zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) uzupełnią lub zastąpią zamówienia papierowe i SCM w przyszłym okresie

**Poczuj komunikację i odpowiadaj:** organizacje używają technologii do monitorowania preferencji konsumentów wskazanych w ich odpowiedziach na strony internetowe lub wiadomości e-mail w celu kierowania do nich odpowiednich, spersonalizowanych i ukierunkowanych komunikatów.

#### **W jaki sposób e-biznes może tworzyć wartość biznesową?**

Jak podkreślili Chaffey i Wood, znaczna część wartości organizacyjnej tworzonej przez e-biznes wynika z bardziej efektywnego wykorzystania informacji. Strategiczne znaczenie zarządzania informacjami biznesowymi w organizacji można przeanalizować i zakomunikować jako część wizji. To narzędzie analityczne, opracowane przez profesora Dona Marchanda, pokazuje różne sposoby, w jakie informacje mogą tworzyć wartość dla organizacji. Główne metody to:

1. Wartość dodana Wartość jest dodawana poprzez dostarczanie lepszej jakości produktów i usług klientom organizacji. Informacje można wykorzystać do lepszego zrozumienia cech i potrzeb klientów oraz poziomu ich zadowolenia z usług. Informacje są również wykorzystywane do wykrywania rynków i reagowania na nie. Informacje o trendach w popycie, produktach i działaniach konkurencji muszą być monitorowane, aby organizacje mogły opracować strategie konkurowania na rynku. Na przykład wszystkie organizacje będą używać baz danych do przechowywania osobistych cech klientów i szczegółów ich historii transakcji, która pokazuje, kiedy kupili różne produkty, odpowiedzieli na kampanie marketingowe lub skorzystali z różnych usług online. Analiza tych baz danych za pomocą eksploracji danych może być następnie wykorzystana do zrozumienia preferencji klientów i wprowadzenia na rynek produktów, które lepiej spełniają ich potrzeby. Firmy mogą używać rozsądnej komunikacji i reagować. Klasycznym tego przykładem są funkcje personalizacji oferowane przez Amazon, w ramach których dostarczane są osobiste rekomendacje.

2. Redukcja kosztów Redukcja kosztów dzięki informacjom osiąga się poprzez usprawnienie procesów biznesowych pokazanych na rysunku 10.2. Wydajność osiąga się poprzez wykorzystanie informacji do pozyskiwania, tworzenia, wprowadzania na rynek i dostarczania usług przy użyciu mniejszej ilości zasobów niż poprzednio. Technologia jest stosowana w celu zmniejszenia ilości papierkowej roboty, zmniejszenia zasobów ludzkich potrzebnych do obsługi procesów poprzez automatyzację oraz usprawnienia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Capital One wykorzystał technologię internetową, aby klienci mogli ubiegać się o swoje karty kredytowe i obsługiwać je online - koncepcja „samoobsługi internetowej”.

3. Zarządzaj ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem to ugruntowane wykorzystanie informacji w organizacjach. Marchand (1999) zauważa, jak zarządzanie ryzykiem w organizacjach stworzyło różne funkcje i zawody, takie jak finanse, księgowość, audyt i zarządzanie wynikami przedsiębiorstwa. Na przykład Capital One wykorzystuje informacje do zarządzania ryzykiem finansowym i promocjami poprzez rozbudowane modelowanie i analizę zachowań klientów.

4. Stwórz nową rzeczywistość. Marchand używa wyrażenia „stwórz nową rzeczywistość” w odniesieniu do tego, jak można wykorzystać informacje i nowe technologie do innowacji, do tworzenia nowych sposobów opracowywania produktów lub usług. Jest to szczególnie przydatne w przypadku e-biznesu. Capital One wykorzystał technologię, aby ułatwić wprowadzanie nowych, elastycznych produktów kredytowych, które są kierowane w skali mikro do określonych odbiorców.

### **Ustalenie celu**

Skuteczne strategie łączą cele, strategie i wyniki. Każdy ze wskaźników wydajności powinien mieć również ramy czasowe, w których należy osiągnąć te cele. Pomimo dynamiki e-biznesu, niektóre cele, które wymagają przeprojektowania procesów, nie mogą zostać osiągnięte natychmiast. Priorytetyzacja celów, w tym przypadku od 1 do 6, może pomóc w komunikowaniu wizji e-biznesu pracownikom, a także przy alokacji zasobów na realizację strategii. Podobnie jak w przypadku innych form celów strategicznych, cele e-biznesu powinny być SMART i obejmować zarówno mierniki efektywności, jak i skuteczności.

### **Wyznaczanie celów SMART**

Prawdopodobnie słyszałeś już wcześniej, że udane cele i środki oceny wydajności są SMART. SMART służy do oceny przydatności celów wyznaczonych do prowadzenia różnych strategii lub poprawy pełnego zakresu procesów biznesowych.

(i) Konkretne. Czy cel jest wystarczająco szczegółowy, aby zmierzyć rzeczywiste problemy i możliwości?

(ii) wymierne. Czy można zastosować atrybut ilościowy lub jakościowy do stworzenia metryki?

(iii) Podlegające zaskarżeniu. Czy informacje można wykorzystać do poprawy wydajności? Jeśli cel nie zmienia zachowania pracowników, aby pomóc im poprawić wydajność, nie ma to sensu!

(iv) Istotne. Czy informacje można zastosować do konkretnego problemu, z którym boryka się kierownik?

(v) Związane z czasem. Czy środek lub cel odnoszą się do określonych ram czasowych?

**Wydajność:** Minimalizacja zasobów lub czasu potrzebnego do ukończenia procesu: „robienie rzeczy dobrze”.

**Skuteczność:** osiągnięcie celów procesu, dostarczenie wymaganych produktów i rezultatów: „robienie właściwych rzeczy”.

Mówiąc prościej, efektywność to „robienie rzeczy właściwie” - określa, czy procesy są wykonywane przy użyciu jak najmniejszej ilości zasobów i w jak najkrótszym czasie. Skuteczność to „właściwe postępowanie”. „Postępowanie właściwie” oznacza prowadzenie właściwych działań i stosowanie najlepszych strategii w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia procesu zapewnia wymagane produkty i rezultaty, innymi słowy, spełnia cele. Gdy organizacje wyznaczają cele dla e-biznesu i handlu elektronicznego, istnieje tendencja do skupiania się na wskaźnikach wydajności, takich jak czas potrzebny na ukończenie procesu i redukcja kosztów. Takie miary często nie oddają ogólnej wartości, jaką można uzyskać z e-biznesu. Mierniki efektywności pozwolą ocenić, ilu klientów lub

partnerów korzysta z usług e-biznesu oraz dodatkowe korzyści, które przyczyniają się do rentowności. Na przykład linia lotnicza taka jak BA.com mogłaby wykorzystać swoje usługi w kanale elektronicznym do obniżenia kosztów (zwiększona wydajność), ale mogłaby stać w obliczu spadku liczby osób dokonujących rezerwacji online (spadek skuteczności). Skuteczność może również odnosić się do względnego znaczenia celów dla generowania przychodów ze sprzedaży online i poprawy wydajności procesów wewnętrznych lub łańcucha dostaw. Bardziej efektywne może być skupienie się na tym drugim. Jeśli chodzi o poprawę dowolnego aspektu wyników biznesowych, potrzebne są systemy zarządzania wydajnością do monitorowania, analizowania i doskonalenia wydajności organizacji. Wykorzystanie systemów, takich jak analityka internetowa, w celu osiągnięcia tego celu.

**Wkład do przychodów z internetu lub Internetu (ORC):** ocena zazwyczaj bezpośrednia lub pośrednia wkładu Internetu w sprzedaż wyrażona jako procent całkowitych przychodów ze sprzedaży.

**Marketing konwersji:** korzystanie z komunikacji marketingowej w celu maksymalizacji konwersji potencjalnych klientów na rzeczywistych klientów.

### **Składka na przychody online**

Biorąc pod uwagę analizę popytu, analizę konkurencji i czynniki, takie jak te zdefiniowane przez Kumara, można określić cel internetowego lub internetowego wkładu do przychodów (ORC). Ten kluczowy cel e-biznesu określa procent przychodów firmy generowanych bezpośrednio przez transakcje online. Jednak w przypadku niektórych firm, takich jak firmy usługowe B2B, nierealistyczne jest oczekiwanie wysokiego wkładu bezpośredniego online. W takim przypadku można określić pośredni wkład online; jest to sytuacja, w której na sprzedaż wpływa obecność online, ale zakup odbywa się za pomocą tradycyjnych kanałów, na przykład klient wybiera produkt na stronie internetowej, a następnie dzwoni w celu złożenia zamówienia. Cele dotyczące udziału w przychodach online można określić dla różnych typów produktów, segmentów klientów i rynków geograficznych. Można je również ustawić dla różnych kanałów cyfrowych, takich jak handel internetowy lub mobilny. Modelowanie konwersji w handlu elektronicznym po stronie sprzedającego Doświadczeni menedżerowie ds. Handlu elektronicznego tworzą modele konwersji lub kaskady efektywności marketingu internetowego, aby pomóc w prognozowaniu przyszłej sprzedaży. Stosując takie podejście można oszacować całkowity popyt online na usługę na danym rynku, a następnie określić sukces firmy w osiąganiu udziału w tym rynku. Następnie można stworzyć taktyki marketingu konwersji, aby przekształcić jak najwięcej potencjalnych odwiedzających witrynę w rzeczywistych użytkowników, a następnie przekształcić ich w potencjalnych klientów, klientów i stałych klientów, jak wyjaśniono w dalszych rozdziałach poświęconych marketingowi online.

### **Modelowanie konwersji**

Berthon zaproponował szeroko cytowane koncepcyjne ramy pomiaru oparte na koncepcjach marketingu przemysłowego procesów decyzyjnych zakupów i hierarchii modeli efektów, które można zastosować w marketingu konwersji. Model ocenia skuteczność komunikacji offline i online w przeprowadzaniu potencjalnego klienta przez różne etapy decyzji o zakupie. Głównymi miarami zdefiniowanymi w modelu są następujące wskaźniki:

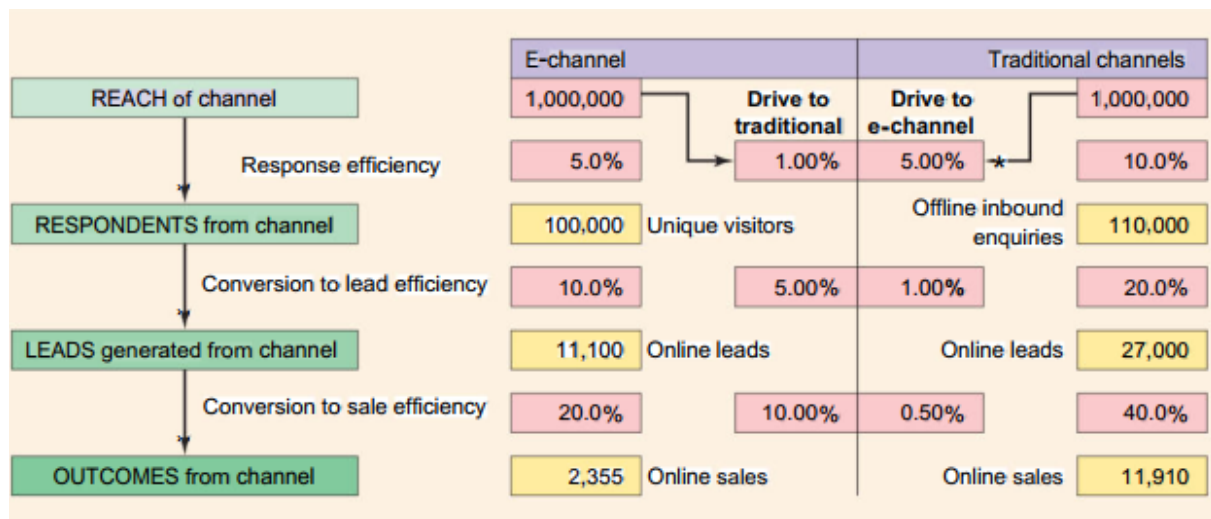
- 1 Efektywność świadomości: celuj w użytkowników sieci / wszystkich użytkowników sieci.
- 2 Efektywność lokalizacyjności lub atrakcyjności: liczba indywidualnych wizyt / liczba poszukujących.
- 3 Efektywność kontaktu: liczba aktywnych odwiedzających / liczba wizyt.
- 4 Efektywność konwersji: liczba zakupów / liczba aktywnych wizyt.

5 Efektywność retencji: liczba odkupów / liczba zakupów.

Model ten jest pouczający dla usprawnienia marketingu internetowego w organizacji, ponieważ te różne rodzaje skuteczności konwersji są kluczem do zrozumienia, jak skuteczna jest komunikacja marketingowa online i offline w osiąganiu wyników marketingowych.

**Wkład usługi w kanale elektronicznym:** odsetek procesów typu usługowego, które są zakończone przy użyciu kanałów elektronicznych.

Tak więc, aby ocenić potencjalny wpływ kanałów cyfrowych, warto wprowadzić śledzenie lub badania, które oceniają konwersje międzykanałowe na różnych etapach procesu zakupu. Na przykład numery telefonów, które są unikalne dla witryny internetowej, mogą służyć jako wskazanie liczby osób dzwoniących do centrum kontaktowego, na które ma wpływ witryna internetowa. Ten wgląd można następnie wbudować w modele budżetowe poziomów sprzedaży, takie jak ten pokazany na rysunku



To pokazuje, że spośród 100 000 unikalnych użytkowników w danym okresie możemy określić, że 5000 (5%) może faktycznie stać się potencjalnymi klientami offline. Innym ważnym rodzajem celu, jakim jest wkład na wysokim szczeblu, jest usługa e-channel. Daje to wskazówkę co do odsetka procesów usługowych, które są realizowane z wykorzystaniem kanałów elektronicznych. Przykłady obejmują e-usługi (odsetek klientów korzystających z samoobsługi internetowej), e-zamówienia (odsetek różnych rodzajów zakupów zakupionych w Internecie) oraz narzędzia do obsługi procesów administracyjnych wykorzystywane za pośrednictwem intranetu lub ekstranetu. Równoważnym miernikiem po stronie kupującego w stosunku do udziału w przychodach online jest odsetek zamówień dokonywany online. Można to podzielić na proporcje transakcji elektronicznych dotyczących zamawiania, fakturowania, dostawy i płatności. Deise zauważa, że trzy cele biznesowe dotyczące nabywania materiałów i usług powinny polegać na poprawie wydajności dostawców, skróceniu czasu cyklu i kosztów pośrednich zamówień oraz zmniejszeniu całkowitych kosztów nabycia. Dla każdego z nich można opracować metryki.

**Zrównoważona karta wyników:** ramy do ustalania i monitorowania wyników biznesowych. Metryki są uporządkowane według problemów klientów, wewnętrznych miar wydajności, miar finansowych i innowacji

**Zrównoważona karta wyników:** ramy do ustalania i monitorowania wyników biznesowych. Metryki są uporządkowane według problemów klientów, wewnętrznych miar wydajności, miar finansowych i innowacji.

## **Podejście zrównoważonej karty wyników do ustalania celów**

Zintegrowane wskaźniki, takie jak zrównoważona karta wyników, stały się szeroko stosowane jako sposób przekładania strategii organizacyjnych na cele, a następnie dostarczania metryk do monitorowania realizacji strategii. Ponieważ zrównoważona biznesowa karta wyników jest dobrze znaną i szeroko stosowaną strukturą, pomocne może być zdefiniowanie celów e-biznesu w poniższych kategoriach. Zrównoważona karta wyników, spopularyzowana w artykule Harvard Business Review przez Kaplana i Nortona (1993), może służyć do przełożenia wizji i strategii na cele. Po części była to odpowiedź na nadmierne poleganie na wskaźnikach finansowych, takich jak obrót i rentowność oraz tendencja do tego, aby te ułatwienia były raczej retrospektywne niż patrzeć na przyszły potencjał jako wskazywany przez innowacyjność, zadowolenie klientów i rozwój pracowników. Oprócz danych finansowych zrównoważona karta wyników wykorzystuje miary operacyjne, takie jak satysfakcja klienta, efektywność procesów wewnętrznych, a także działania innowacyjne i doskonalące organizacji, w tym rozwój pracowników. Główne obszary zrównoważonej karty wyników to:

1 Obawy klienta. Obejmują one czas (czas realizacji, czas na wycenę itp.), Jakość, wydajność, obsługę i koszty. Przykładowe pomiary z banku Halifax z Olve : satysfakcja tajemniczych klientów odwiedzających oddziały oraz z badań klientów oddziałów.

2 Środki wewnętrzne. Miary wewnętrzne powinny opierać się na procesach biznesowych, które mają największy wpływ na satysfakcję klienta: czas cyklu, jakość, umiejętności pracowników, produktywność. Firmy powinny również zidentyfikować kluczowe kompetencje i starać się zapewnić wiodącą pozycję na rynku. Przykładowe miary banku Halifax: dostępność bankomatów (%), kursy wymiany wniosków o kredyt hipoteczny (%), zaległości w spłacie kredytu hipotecznego (%).

3 Środki finansowe Tradycyjne środki, takie jak obrót, koszty, rentowność i zwrot z zaangażowanego kapitału. W przypadku spółek notowanych na giełdzie środek ten ma kluczowe znaczenie dla wartości dla akcjonariuszy. Przykładowe środki z banku Halifax: wpływy brutto (£), oferty kredytów hipotecznych (£), pożyczki (£).

4 Uczenie się i wzrost: innowacje i rozwój pracowników. Innowacyjność można mierzyć zmianą wartości w czasie (wartość pracownika, wartość dla akcjonariuszy, procent i wartość sprzedaży z nowych produktów). Przykłady: wydajność zarządzania, wydajność szkolenia, rozwój nowych produktów.

Dla każdego z tych czterech obszarów zespoły zarządzające określą cele, konkretne środki, zadania i inicjatywy służące ich realizacji. W przypadku niektórych firm, takich jak Skandia Life, zrównoważona karta wyników staje się czymś więcej niż tylko systemem pomiaru wydajności i zapewnia ramy dla całego procesu strategii biznesowej. Olve zwracają uwagę, że kolejną korzyścią wynikającą z karty wyników jest to, że nie koncentruje się ona wyłącznie na wynikach, ale także uwzględnia mierniki, które są czynnikami wpływającymi na wyniki, które powinny pozytywnie wpływać na wyniki. Na przykład inwestycje w technologię i szkolenia pracowników wpływają na wydajność. Niedawno, ponieważ karta wyników była szeroko stosowana, zasugerowano, że stanowi ona przydatne narzędzie do dostosowania strategii biznesowej i SI, patrz na przykład der Zee i de Jong .

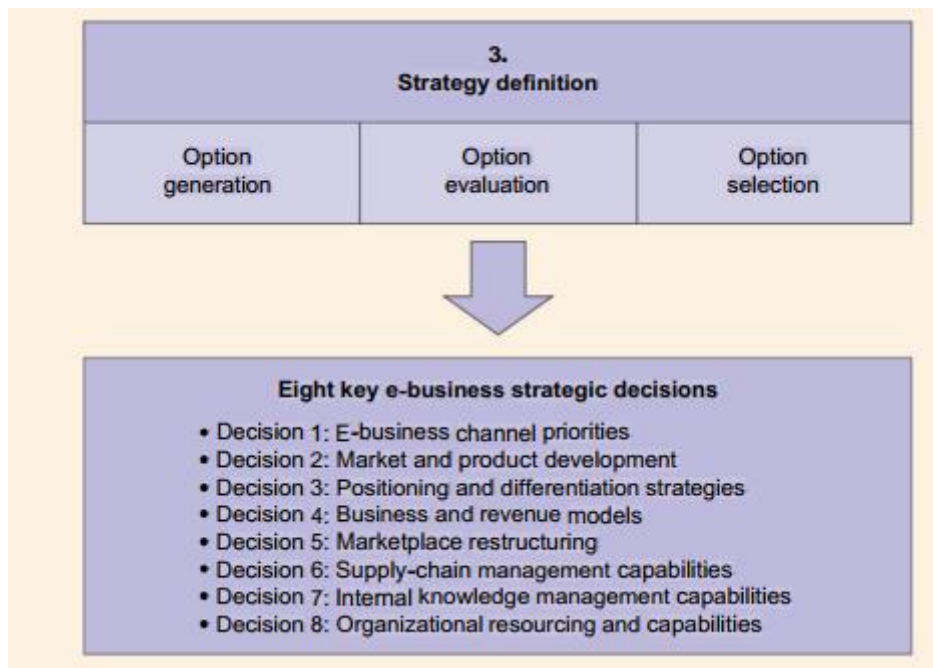
**Definicja strategii:** formułowanie, przegląd i wybór strategii aby osiągnąć cele strategiczne.

### **Definicja strategii**

Definicja strategii jest podyktowana celami i wizją, o których mowa w poprzednich sekcjach. Ponieważ strategia jest formułowana w oparciu o wizję i cele, konieczne jest częste ich przeglądanie i korygowanie. W tej sekcji dokonano przeglądu kluczowych decyzji strategicznych, przed którymi stoi



zespół zarządzający opracowujący strategię e-biznesu. Dla każdego z obszarów definicji strategii, które omówimy, menedżerowie będą chcieli wygenerować różne opcje, przejrzeć je i wybrać, jak pokazano na rysunku. Rozpoczynamy od rozważenia aspektów e-biznesu związanych ze sprzedażą, a następnie przejrzymy aspekty związane z kupującymi.



### Wybór opcji strategii e-biznesu

Podczas przeglądu opcji strategii e-biznesu będzie można ocenić szereg możliwych strategii i alternatywnych usług e-biznesowych. Ograniczone zasoby będą wskazywać, że tylko niektóre aplikacje są praktyczne. Na przykład typowe alternatywne opcje strategii e-biznesowej dla organizacji, która ma witrynę z broszurami, mogą obejmować wdrożenie:

- transakcyjne narzędzie handlu elektronicznego;
- katalog online;
- system e-CRM - system pozyskiwania leadów;
- system e-CRM - zarządzanie obsługą klienta;
- system e-CRM - personalizacja treści dla użytkowników;
- system e-zamówień na artykuły biurowe;
- ekstranet zarządzania relacjami partnerskimi dla dystrybutorów i agentów;
- sieć społecznościowa lub forum klientów.

Analiza portfela (wprowadzona w części poświęconej analizie zasobów i procesów) może posłużyć do wyboru najbardziej odpowiednich projektów e-biznesowych spośród kandydatów. Na przykład Daniel sugeruje, że potencjalne możliwości handlu elektronicznego należy oceniać pod kątem wartości możliwości dla firmy w porównaniu z jej zdolnością do realizacji. Podobnie McDonald i Wilson (2002) sugerują, że oceny powinny opierać się na macierzy atrakcyjności dla klienta i atrakcyjności dla firmy, co da podobny wynik do macierzy ryzyko-nagroda. Tjan również zasugerował podejście macierzowe dotyczące rentowności (zwrotu z inwestycji) w porównaniu z dopasowaniem (z możliwościami

organizacji) do aplikacji internetowych. Przedstawia następujące wskaźniki do oceny żywotności każdej aplikacji. Dla „sprawnych” są to:

- Dostosowanie do podstawowych możliwości
- Dostosowanie do innych inicjatyw firmy
- Dopasuj do struktury organizacyjnej
- Dopasowane do kultury i wartości firmy
- Łatwość realizacji technicznej.

W przypadku „rentowności” wskaźniki są następujące:

- Potencjał wartości rynkowej (zwrot z inwestycji)
- Czas do dodatniego przepływu gotówki
- Wymagania dotyczące personelu
- Wymóg finansowania.

Econsultancy zaleca również analizę portfela jako podstawę do porównania aktualnych możliwości handlu elektronicznego i określenia priorytetów strategicznych. Sześć kryteriów określających wartość organizacyjną i dopasowanie (wraz z punktacją lub oceną ich względną skuteczność) to:

- Wygenerowana wartość biznesowa (0-50). Powinna ona opierać się na przyrostowych korzyściach finansowych projektu. Mogą one opierać się na modelach konwersji pokazujących szacunkowe zmiany liczby odwiedzających (nowych i stałych klientów), współczynników konwersji i uzyskanych wyników. W tym miejscu należy wziąć pod uwagę wartość dożywności.
- Wygenerowana wartość klienta (0-20). Jest to „łagodniejsza” miara, która ocenia wpływ zrealizowanego projektu na nastroje klientów, na przykład czy z większym lub mniejszym prawdopodobieństwem polecą oni witrynę, czy zwiększy to prawdopodobieństwo ponownego odwiedzenia lub zakupu?
- Zgodność ze strategią biznesową (0-10). Projekty, które bezpośrednio wspierają bieżące cele biznesowe, powinny otrzymać dodatkowe znaczenie.
- Zgodność ze strategią cyfrową (0-10). Podobnie jest w przypadku strategii cyfrowej.
- Dopasowanie do wartości marki (0-10). I dla wartości marki.

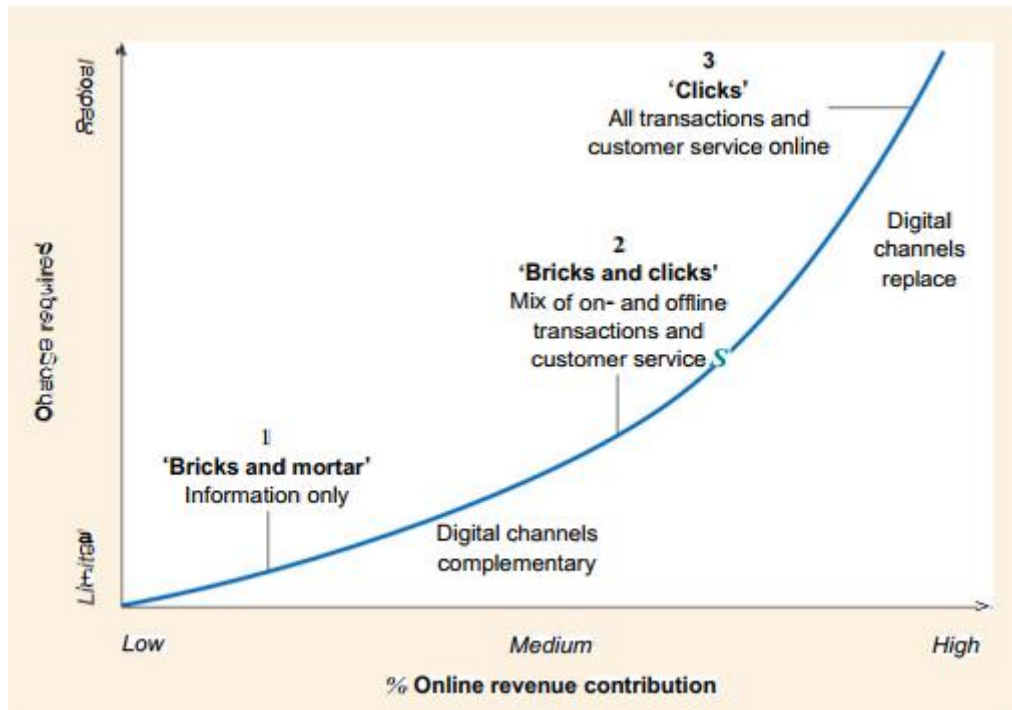
Składniki kosztów dla potencjalnych projektów e-biznesowych są oparte na wymaganiach dotyczących zasobów ludzkich (koszt / czas), zasobów agencji (koszt / czas), kosztów założenia i wykonalności technicznej, kosztów bieżących oraz ryzyka biznesowego i wdrożeniowego.

**Czysta gra internetowa:** firma prowadząca handel online, która ma ograniczoną lub żadną fizyczną obecność, np. sklepy detaliczne.

Decyzja 1: Priorytety kanału e-biznesowego

Strategia e-biznesu musi być ukierunkowana zgodnie z priorytetami różnych celów strategicznych. Jeśli priorytety dotyczą kanału niższego szczebla po stronie sprzedającego, strategia musi polegać na skierowaniu środków na te cele. Dla firmy B2B, która jest dobrze znana na swoim rynku na całym świecie i nie może oferować produktów na nowych rynkach, bardziej odpowiednia może być

początkowa inwestycja w handel elektroniczny w kanale wyższego szczebla po stronie kupującego i zarządzanie łańcuchem wartości. Priorytety strategii kanału e-biznesowego można podsumować słowami Gulatiego i Garino „Uzyskanie właściwej kombinacji cegieł i kliknięć”. To wyrażenie zwykle odnosi się do handlu elektronicznego po stronie sprzedającego. Ogólne opcje mieszania lew i kliknięć są pokazane na rysunku.



To podsumowuje zaangażowanie organizacji w handel elektroniczny i jego konsekwencje dla tradycyjnych kanałów. Pozostałe elementy strategii, które przedstawiono poniżej, określają strategię, w jaki sposób zostanie osiągnięty docelowy wkład w dochody online. Podobną liczbę przedstawił de Kare-Silver, który sugeruje, że strategiczne alternatywy handlu elektronicznego dla firm powinny być wybierane na podstawie odsetka rynku docelowego, którego można przekonać do migracji w celu korzystania z e-kanału oraz korzyści firma zachęcająca do migracji pod względem przewidywanej wielkości sprzedaży i kosztów początkowego pozyskania i utrzymania klientów. Firmy działające wyłącznie w Internecie, w szczególności przedsiębiorstwa typu start-up, są czasami nazywane „czystymi grami internetowymi”. Chociaż opcja „pełnej zmiany” jest niepraktyczna dla wielu przedsiębiorstw, firmy idą wzdłuż krzywej w tym kierunku. W Wielkiej Brytanii Automobile Association i British Airways zamknęły większość swoich punktów sprzedaży detalicznej, ponieważ zamówienia są składane głównie przez Internet lub telefon. Ma to sens dla obu tych firm, ponieważ w punkcie sprzedaży nie są dostarczane żadne produkty fizyczne. Jednak obie te firmy nadal szeroko wykorzystują kanał telefoniczny, ponieważ jego interaktywność jest potrzebna w wielu sytuacjach. Zasadniczo przyjęli podejście „cegiełki i kliknięcia”; w istocie większość firm wymaga pewnych ludzkich elementów usług. W przypadku większości firm przejście na usługę obsługującą tylko kliknięcia jest mało prawdopodobne. W przypadku, gdy detalista sprzedaje produkt, taki jak telefon komórkowy lub sprzęt elektroniczny, wielu konsumentów naturalnie chce porównać fizyczne cechy produktów lub uzyskać poradę od sprzedawcy. Firmy sprzedające telefony komórkowe i powiązane taryfy, takie jak Carphone Warehouse, Phones4U oraz dostawcy sieci, tacy jak O, Orange, T-Mobile i Vodafone, nadal mają silną obecność na głównych ulicach, a większość ich sprzedaży odbywa się w sklepach.

Nawet firmy internetowe, takie jak lastminute.com, utworzyły call center i eksperymentowały z fizyczną obecnością na lotniskach lub dworcach kolejowych, ponieważ pomaga im to dotrzeć do kluczowych odbiorców i przynosi korzyści w promowaniu marki. Innym przykładem znaczenia fizycznej obecności, o którym wspomina Tse (2007), jest ten cytat z wypowiedzi dyrektora generalnego Charlesa Tyrwhitta, londyńskiego producenta koszul, który intensywnie wykorzystuje kanał internetowy: Zdjęcie jego flagowego sklepu przy Jermyn Street na naszej stronie internetowej „jest warte tyle samo, co posiadanie sklepu (w krajach, w których kupują klienci). Jermyn Street coś znaczyła dla klientów, zwłaszcza w USA.

**Right-channeling:** Jest to selektywne przyjmowanie e-kanałów przez biznes dla niektórych produktów lub rynków, aby jak najlepiej generować wartość dla organizacji zgodnie z preferencjami interesariuszy.

### **Kanał prawy**

Priorytetyzacja różnych kanałów komunikacji w celu osiągnięcia różnych celów e-biznesu jest ważnym aspektem strategii e-biznesu. Konieczne jest określenie, jakie strategie będą realizowane, wyznaczenie im celów, a następnie zdefiniowanie podejść, które zachęcą klientów do przyjęcia odpowiedniego kanału. Takie podejście jest powszechne i często nazywane jest „prawym kanałem”. Right-channeling obejmuje opracowanie strategii kontaktowej i taktyk, które integrują różne kanały, wspierane przez technologię, aby osiągnąć:

- Odpowiednia osoba
- We właściwym czasie
- Użycie RightCommunicationsChannel
- Z odpowiednią ofertą, produktem lub wiadomością

### **Decyzja 2: Strategie rozwoju rynku i produktów**

Podjęcie decyzji, na które rynki należy kierować reklamy za pośrednictwem kanałów cyfrowych w celu generowania wartości, jest kluczowym zagadnieniem strategicznym dla strategii handlu elektronicznego, podobnie jak kluczem do strategii marketingowej. Menedżerowie strategii e-biznesu muszą zdecydować, czy wykorzystają nowe technologie, aby zmienić zakres swojej działalności na nowe rynki i nowe produkty. Jeśli chodzi o Decyzję 1, decyzja jest równowagą między strachem przed opcją braku działań a strachem przed niskim zwrotem z inwestycji w przypadku strategii, które zawiodły. Model Ansoffa (1957) jest nadal przydatny jako środek dla menedżerów marketingu do omawiania rozwoju rynku i produktu przy użyciu technologii elektronicznych. Macierz rozwoju rynku i produktu może pomóc w identyfikacji strategii zwiększania wielkości sprzedaży poprzez zróżnicowanie sprzedawanych produktów oraz komu jest sprzedawany (wymiar rynkowy na osi y). Należy wyznaczyć konkretne cele dla sprzedaży generowanej za pomocą tych strategii, więc ta decyzja jest ściśle związana z ustalaniem celów. Przyjrzyjmy się teraz bardziej szczegółowo tym strategiom.

1 Penetracja rynku Strategia ta polega na wykorzystaniu kanałów cyfrowych do sprzedaży większej liczby istniejących produktów na istniejących rynkach. Internet ma duży potencjał do osiągnięcia wzrostu sprzedaży lub utrzymania sprzedaży poprzez strategię penetracji rynku. Punktem wyjścia dla wielu firm będzie Internet, aby pomóc w sprzedaży istniejących produktów na istniejących rynkach, chociaż mogą one przegapić możliwości wskazane przez strategię w innych częściach macierzy. Rysunek 5.19 przedstawia niektóre z głównych sposobów wykorzystania Internetu do penetracji rynku:

- Wzrost udziału w rynku - firmy mogą skuteczniej konkurować online, jeśli mają witryny internetowe, które skutecznie przekształcają odwiedzających w sprzedaż i opanowanie technik komunikacji

marketingowej online omówionych w Rozdziale 9, takich jak marketing w wyszukiwarkach, marketing afiliacyjny i reklama online.

- Poprawa lojalności klientów - firmy mogą zwiększyć swoją wartość dla klientów, a tym samym zwiększyć lojalność, migrując obecnych klientów online poprzez dodawanie wartości do istniejących produktów, usług i marki poprzez rozwijanie ich internetowej propozycji wartości (patrz decyzja 6).
- Poprawa wartości dla klientów - wartość dostarczaną przez klientów firmie można zwiększyć poprzez zwiększenie rentowności klientów poprzez obniżenie kosztów obsługi (a więc ceny dla klientów), a jednocześnie zwiększenie częstotliwości i ilości zakupów lub użytkowania. Te połączone efekty powinny zwiększyć sprzedaż.

2 Rozwój rynku. Tutaj kanały online są wykorzystywane do sprzedaży na nowych rynkach, wykorzystując niskie koszty reklamy międzynarodowej bez konieczności wspierania infrastruktury sprzedaży w kraju klienta. Internet pomógł tanim liniom lotniczym, takim jak easyjet i Ryanair, wejść na nowe rynki obsługiwane przez ich trasy w opłacalny sposób. Jest to stosunkowo konserwatywne wykorzystanie Internetu, ale stanowi wielką szansę dla MŚP na zwiększenie eksportu po niskich kosztach, ale wymaga pokonania przeszkód w eksporcie. Istniejące produkty można również sprzedawać nowym segmentom rynku lub różnym typom klientów. Może się to zdarzyć po prostu jako produkt uboczny posiadania witryny internetowej. Na przykład firma RS ([www.rswwww.com](http://www.rswwww.com)), dostawca szeregu produktów MRO (konserwacja, naprawa i eksploatacja), stwierdziła, że 10% sprzedaży internetowej dotyczyło konsumentów indywidualnych, a nie tradycyjnych klientów biznesowych. Argos, sprzedawca w Wielkiej Brytanii, stwierdził, że sytuacja jest odwrotna, gdyż 10% sprzedaży w witrynach internetowych pochodzi od firm, podczas gdy ich tradycyjny rynek był skierowany do konsumentów. Easyjet ma również sekcję swojej witryny internetowej, która obsługuje klientów biznesowych. Internet może oferować dalsze możliwości sprzedaży w podsegmentach rynku, które nie były wcześniej celem. Na przykład produkt sprzedawany dużym przedsiębiorstwom może również przemawiać do MŚP, do których wcześniej nie mogli dotrzeć z powodu kosztów sprzedaży za pośrednictwem wyspecjalizowanych sprzedawców. Alternatywnie, produkt skierowany do młodych ludzi może również spodobać się niektórym starszym odbiorcom i odwrotnie. Wiele firm stwierdziło, że odbiorcy i klienci ich witryn internetowych znacznie różnią się od ich tradycyjnych odbiorców, więc ta analiza powinna pomóc w opracowaniu strategii

3 Rozwój produktu Internet może być używany do dodawania wartości lub rozszerzania istniejących produktów dla wielu firm. Na przykład producent samochodów może potencjalnie udostępniać informacje o osiągnięciach i usługach samochodu za pośrednictwem witryny internetowej. Jednak naprawdę nowe produkty lub usługi, które mogą być dostarczane przez Internet, dotyczą tylko niektórych rodzajów produktów. Są to zazwyczaj media cyfrowe lub produkty informacyjne, na przykład internetowy magazyn branżowy Construction Weekly przekształcił się w portal B2B CN Plus ([www.cnplus.co.uk](http://www.cnplus.co.uk)), który ma nowe źródła przychodów. Podobnie, wydawnictwa muzyczne i książki znalazły nowe sposoby dostarczania produktów poprzez nowy model rozwoju i użytkowania, taki jak subskrypcja i płatność za użycie, jak wyjaśniono w części dotyczącej elementu produktu w marketingu mix. Sprzedawcy detaliczni mogą poszerzyć swoją gamę produktów i zapewnić nowe opcje sprzedaży pakietowej również online.

4 Dywersyfikacja: w tym sektorze opracowywane są nowe produkty, które są sprzedawane na nowych rynkach. Sam Internet nie może ułatwić tych obciążonych wysokim ryzykiem strategii biznesowych, ale może je ułatwić po niższych kosztach niż było to wcześniej możliwe. Dostępne opcje:

- Dywersyfikacja w branżach pokrewnych (na przykład tania linia lotnicza może korzystać ze strony internetowej i wiadomości e-mail klientów w celu promowania usług związanych z podróżami, takich

jak rezerwacja hoteli, wynajem samochodów lub ubezpieczenie podróże po stosunkowo niskich kosztach).

- Dywersyfikacja w kierunku niepowiązanych biznesów - ponownie strona internetowa może być wykorzystywana do promowania mniej powiązanych produktów wśród klientów - jest to podejście stosowane przez markę Virgin, chociaż jest to stosunkowo rzadkie.
- Integracja na rynku wyższego szczebla - z dostawcami - osiągnięta poprzez wymianę danych między producentem lub detalistą a jego dostawcami, aby umożliwić firmie przejście większej kontroli nad łańcuchem dostaw.
- Dalsza integracja - z pośrednikami - ponownie osiągnięta poprzez wymianę danych z dystrybutorami, takimi jak pośrednicy online.

**Docelowa strategia marketingowa:** Ocena i dobór odpowiednich segmentów oraz opracowanie odpowiednich ofert.

Niebezpieczeństwo dywersyfikacji w nowe obszary produktowe ilustruje losy Amazona, który słynął z ograniczonej rentowności pomimo wielomiliardowej sprzedaży. Phillips (2000) podał, że w przypadku książek i płyt Amazon utrzymał rentowność do 2000 roku, ale stosuje strategię dywersyfikacji produktów na zabawki, narzędzia, elektronikę i przybory kuchenne. Ta strategia stwarza problem związany z kosztami promocji i logistyki dostarczania nowych ofert produktowych. Amazon równoważy to ze swoją wizją zostania „Punktem kompleksowej obsługi” dla kupujących online. Ściśle związaną kwestią jest przegląd tego, jak firma powinna zmienić swoją docelową strategię marketingową. Zaczyna się od segmentacji, czyli identyfikacji grup klientów o podobnych cechach. Kierowanie wiąże się zatem z selektywną komunikacją z różnymi segmentami. Ten temat jest dokładniej omówiony w rozdziale 8. Niektóre przykłady segmentów klientów, które są często kierowane w trybie online, obejmują:

- najbardziej dochodowi klienci - korzystanie z Internetu w celu dostarczania dopasowanych ofert do 20% najlepszych klientów pod względem zysku może skutkować większą liczbą powtórzeń transakcji i sprzedaży krzyżowej;
- większe firmy (B2B) - można by stworzyć ekstranet do obsługi tych klientów i zwiększenia ich lojalności;
- mniejsze firmy (B2B) - duże firmy są tradycyjnie obsługiwane przez przedstawicieli handlowych i opiekunów klientów, ale mniejsze firmy mogą nie pokrywać kosztów obsługi klientów. Jednak internet może być wykorzystany do większego dotarcia do mniejszych firm . Liczba mniejszych firm, do których można w ten sposób dotrzeć, może być znacząca, dlatego chociaż indywidualne przychody każdej z nich są stosunkowo niewielkie, to łączne przychody osiągnięte dzięki obsłudze Internetu mogą być duże;
- poszczególni członkowie jednostki zakupowej (B2B) - strona powinna zawierać szczegółowe informacje dla różnych interesów, które wspierają decyzję o zakupie, na przykład dokumentację techniczną dla użytkowników produktów, informacje o oszczędnościach z e-zamówień dla IS lub menedżerów zakupów ustalić wiarygodność firmy dla decydentów;
- klienci, do których trudno jest dotrzeć za pomocą innych mediów - firma ubezpieczeniowa, która chce dotrzeć do młodszych kierowców, może wykorzystać do tego Internet;
- klienci, którzy są lojalnymi wobec marki usługami, przyciągającymi lojalistów wobec marki, można zapewnić im wsparcie w ich roli jako rzeczników marki, jak sugerują Aaker i Joachimsthaler;

- klienci, którzy nie są lojalni wobec marki - odwrotnie, witryna internetowa mogłaby zapewnić zachęty, promocję i dobry poziom jakości usług, aby spróbować zatrzymać takich klientów.

### Decyzja 3: Strategie pozycjonowania i różnicowania

Po zidentyfikowaniu segmentów docelowych organizacje muszą zdefiniować, w jaki sposób najlepiej pozycjonować swoje usługi online w stosunku do konkurencji, zgodnie z czterema głównymi zmiennymi: jakość produktu, jakość usług, cena i czas realizacji. Jak wspomniano wcześniej, Deise sugeruje, że warto je przejrzeć za pomocą równania, w jaki sposób łączą się, aby wpływać na postrzeganie wartości lub marki przez klientów:

Wartość klienta (postrzeganie marki) = jakość produktu x jakość usług / cena x czas realizacji

Strategie powinny weryfikować zakres, w jakim wzrostowi jakości produktów i usług można dopasować spadki cen i czasu. Przyjrzymy się teraz innym opiniom na temat strategii pozycjonowania dla e-usiness. Czytając, powróć do wartości klienta równanie, aby odnotować podobieństwa i różnice. Chaston (2000) twierdzi, że istnieją cztery opcje strategicznego ukierunkowania na pozycjonowanie firmy na rynku online. Mówi, że powinny one opierać się na istniejących mocnych stronach, ale mogą korzystać z udogodnień online, aby poprawić pozycjonowanie w następujący sposób:

- Doskonałość wydajności produktu. Ulepsz, dostosowując produkty online.
- Doskonała wydajność cenowa. Korzystaj z funkcji Internetu, aby oferować korzystne ceny lojalnym klientom lub obniżać ceny, gdy popyt jest niski (na przykład British Midland Airlines wykorzystuje aukcje do sprzedaży niewykorzystanej przepustowości lotów).
- Doskonałość transakcyjna. Witryna taka jak sklep internetowy Dabs.com ([www.dabs.com](http://www.dabs.com)) oferujący oprogramowanie i sprzęt oferuje doskonałość transakcyjną dzięki połączeniu informacji o cenach z dynamicznymi informacjami o dostępności produktów w magazynie, zamówieniu i oczekiwanym terminie.
- Doskonałość relacji. Funkcje personalizacji umożliwiające klientom przeglądanie historii zamówień sprzedaży i składanie kolejnych zamówień, na przykład RS Components ([www.rswww.com](http://www.rswww.com)).

Te opcje pozycjonowania mają wiele wspólnego z konkurencyjnymi strategiami Portera dotyczącymi przywództwa kosztowego, różnicowania produktów i innowacji. Porter był krytykowany, ponieważ wielu komentatorów uważa, że aby pozostać konkurencyjnym, konieczne jest połączenie doskonałości we wszystkich tych obszarach. Można zasugerować, że to samo dotyczy handlu elektronicznego po stronie sprzedawcy. Nie są to wzajemnie wykluczające się opcje strategiczne, a raczej warunek wstępny sukcesu. Klienci prawdopodobnie nie będą oceniać według jednego kryterium, ale z wielu kryteriów. Takie jest zdanie Kim i in. (2004), którzy doszli do wniosku, że w przypadku firm internetowych zintegrowane strategie, które łączą elementy przywództwa kosztowego i zróżnicowania, przewyższą strategie przywództwa kosztowego lub strategie różnicowania.

**Propozycja wartości online (OVP):** Oświadczenie o zaletach usług online wzmacnia podstawową ofertę i odróżnia ją od oferty offline organizacji i konkurencji.

Rodzaj kryteriów, na podstawie których klienci oceniają wyniki, można wykorzystać do porównania oferty. W tabeli 5.10 podsumowano kryteria zwykle stosowane w analizie porównawczej. Można zauważyć, że kryteria są zgodne ze strategicznymi opcjami pozycjonowania Chaston. Co ważne, sprzedawcy detaliczni z najlepszym wynikiem ogólnym w momencie pisania, tacy jak Tesco (handel spożywczy), uśmiech (bankowość internetowa) i Amazon (książki), są również postrzegani jako zjadacze rynku i są silni w każdej z kategorii kart wyników. Oceny te wynikały ze strategii, które

umożliwiają inwestycjom i restrukturyzacji w celu zapewnienia wydajności klienta. Plant również identyfikuje cztery różne pozycyjne e-strategiczne kierunki, które określa jako przywództwo technologiczne, przywództwo w usługach, przywództwo rynkowe i przywództwo marki. Autor przyznaje, że nie są one wyłączne. Co ciekawe, autor nie uważa zróżnicowania cen za ważne, a raczej markę i obsługę jako ważne dla odniesienia sukcesu w Internecie. Przyjrzymy się dokładniej, jak segmentacja, pozycjonowanie i tworzenie przewagi różnicowej powinny być integralną częścią strategii marketingu internetowego. Widzimy również, jak zróżnicowaną przewagę i pozycjonowanie usługi handlu elektronicznego można wyjaśnić i zakomunikować poprzez opracowanie propozycji wartości online (OVP).

**Model biznesowy:** podsumowanie tego, w jaki sposób firma będzie generować przychody, z określeniem oferty produktów, usług o wartości dodanej, źródeł przychodów i klientów docelowych.

**Modele dochodowe:** opisz metody generowania dochodu dla organizacji.

Decyzja 4: Modele biznesowe, usługowe i dochodowe

Kolejnym aspektem formułowania strategii internetowej ściśle związanej z opcjami rozwoju produktu jest przegląd możliwości wynikających z nowych modeli biznesowych i dochodowych (po raz pierwszy wprowadzony w Rozdziale 2). Poza nowymi modelami biznesowymi i dochodowymi, dla e-biznesów ważne jest nieustanne przeglądanie innowacji w usługach w celu poprawy jakości oferowanych doświadczeń. Omówimy to również później w kontekście pozycjonowania i różnicowania. Na przykład firma wakacyjna Thomson ([www.thomson.co.uk](http://www.thomson.co.uk)) wprowadza innowacje, aby poprawić jakość zakupów. Innowacje obejmują: przewodniki turystyczne do miejsc docelowych, wycieczki wideo po miejscach i hotelach, „buduj własne” wakacje oraz korzystanie z alertów e-mail i kanałów RSS (Really Simple Syndication, Rozdział 3) z ofertami wakacyjnymi. Takie innowacje mogą pomóc odróżnić się od konkurencji i zwiększyć lojalność wobec marki w Internecie. Ocena nowych modeli i podejść jest ważna, ponieważ jeśli firmy nie przeanalizują możliwości wprowadzania innowacji, z pewnością to zrobią konkurenci i nowi uczestnicy. Andy Grove z firmy Intel powiedział: Tylko paranoik przeżyje, nawiązując do potrzeby przeglądu nowych możliwości uzyskania przychodów i innowacji konkurencji. Wymagana jest również chęć testowania i eksperymentowania z nowymi modelami biznesowymi. Dell to kolejny przykład firmy technologicznej, która regularnie przegląda i modyfikuje swój model biznesowy. Firmy korzystające z najnowszych technologii, takie jak Google i Yahoo! stale wprowadzają innowacje poprzez przejmowanie innych firm. Na przykład w 2003 r. firma Google zakupiła analizę lingwistyczną firmy Applied Semantics w celu ulepszenia algorytmu wyników wyszukiwania; w 2004 r. stworzyła serwis społecznościowy Orkut ([www.orkut.com](http://www.orkut.com)) (w oparciu o koncepcję opracowaną w czasie badań personelu) oraz Google Earth (za pośrednictwem Keyhole Inc). Yahoo! kupił eGroups, a później stał się Yahoo!Group, a ostatnio serwis do udostępniania i oznaczania zdjęć Flickr ([www.flickr.com](http://www.flickr.com)) oraz wspólna usługa oznaczania zakładek ([www.del.cio.us](http://www.del.cio.us)). Microsoft będzie również przejmować firmy w odpowiednich przypadkach, ale w obszarach wymienionych powyżej ma tendencję do realizowania strategii „szybkiego obserwowania” opartej na wewnętrznie opracowanej technologii. Na przykład wiele z tych usług jest dostępnych za pośrednictwem MSN Spaces (<http://spaces.msn.com>), usługi konkurencyjnej dla serwisu społecznościowego MySpace ([www.myspace.com](http://www.myspace.com)), który został zakupiony przez News Corporation w 2005 r. Firmy te inwestują również w wewnętrzne badania i rozwój oraz ciągłe rozwijanie i testowanie nowych usług. Studium przypadku na Tesco.com również podkreśla, w jaki sposób innowacje w modelu biznesowym Tesco zostały ułatwione dzięki kanałom online.

**Wczesne (pierwsze) wejście:** wczesne wejście na rynek.

Aby wyrazić ostrożność, elastyczność modelu biznesowego nie powinna przynosić szkody firmie poprzez utratę koncentracji na podstawowej działalności. Ankieta przeprowadzona w 2000 roku wśród



prezesów wiodących firm internetowych w Wielkiej Brytanii, takich jak Autonomy, Freeserve, NetBenefit i QXL, wskazuje, że chociaż elastyczność jest użyteczna, może nie mieć zastosowania do modeli biznesowych. Raport stwierdza: W przeszłości szeroko rozpowszechnionym przekonaniem o nowej gospodarce było to, że zmiana i elastyczność są dobre, ale z tych wywiadów wynika, że w rzeczywistości to te firmy, które trzymały się jednego modelu biznesowego, odniosły do tej pory większe sukcesy. Prezesi nie oddalali się od swojej początkowej wizji, ale to w marketingu, zakresie i partnerstwach firmy nowej ekonomii musiały być elastyczne. Tak więc w przypadku wszystkich opcji strategicznych menedżerowie powinni również rozważyć opcję „nic nie robić”. Tutaj firma nie będzie ryzykować nowego modelu biznesowego, ale przyjmie podejście „poczekaj i zobacz” lub „szybko obserwuj”, aby zobaczyć, jak konkurenci radzą sobie i szybko reagują, jeśli nowy model biznesowy okaże się trwały.

Wreszcie możemy zauważyć, że firmy mogą wprowadzać mniej radykalne zmiany w swoich modelach przychodów za pośrednictwem Internetu, które są mniej dalekosiężne, ale mimo to mogą być opłacalne. Na przykład:

- Witryny transakcyjne handlu elektronicznego (na przykład Tesco.com i lastminute.com) mogą sprzedawać przestrzeń reklamową lub organizować promocje pod wspólną marką w witrynie lub za pośrednictwem biuletynów lub list e-mailowych, aby sprzedawać dostęp do swoich odbiorców stronom trzecim.
- Sprzedawcy detaliczni lub właściciele mediów mogą sprzedawać usługi oznaczone białymi etykietami poprzez swoją obecność w Internecie, takie jak ISP, usługi poczty elektronicznej lub usługi udostępniania zdjęć.
- Firmy mogą uzyskać prowizję ze sprzedaży produktów, które są komplementarne (ale nie konkurencyjne w stosunku do ich własnych). Na przykład wydawca może sprzedawać swoje książki na podstawie umowy stowarzyszonej ze sprzedawcą internetowym

#### Decyzja 5: Restrukturyzacja rynku

W Części 2 widzieliśmy, że komunikacja elektroniczna stwarza możliwości tworzenia nowych struktur rynkowych poprzez eliminację pośrednictwa, ponowne pośrednictwo i kontrpośrednictwo na rynku. Należy przeanalizować opcje dla tych i kontrpośredników

#### Decyzja 6: Możliwości zarządzania łańcuchem dostaw

Główne decyzje dotyczące strategii e-biznesu, które wymagają przeglądu, to:

- W jaki sposób powinniśmy ściślej integrować się z naszymi dostawcami, na przykład poprzez utworzenie ekstranetu w celu obniżenia kosztów i skrócenia czasu wprowadzenia na rynek?
- Jakie rodzaje materiałów i interakcje z dostawcami powinniśmy wspierać w ramach e-zamówień?
- Czy możemy uczestniczyć w rynkach online, aby obniżyć koszty?

#### Decyzja 7: Wewnętrzne możliwości zarządzania wiedzą

Oprócz wspomnianych powyżej decyzji dotyczących handlu elektronicznego po stronie sprzedającego i kupującego, organizacje powinny również dokonać przeglądu swoich wewnętrznych możliwości w zakresie e-biznesu, a w szczególności tego, w jaki sposób dzielona jest wiedza i rozwijane są procesy. Pytania, na które można w tym odpowiedzieć to:

- W jaki sposób można rozszerzyć nasz intranet, aby obsługiwał różne procesy biznesowe, takie jak opracowywanie nowych produktów, zarządzanie klientami i łańcuchem dostaw?
- Jak możemy rozpowszechnić i promować wymianę wiedzy między pracownikami, aby poprawić naszą konkurencyjność?

Przeanalizowaliśmy kwestie związane z zarządzaniem intranetem w rozdziale 3, a kwestie zarządzania wiedzą bardziej szczegółowo w rozdziale 10 w sekcji „Koncentracja na”.

#### Decyzja 8: Zasoby i możliwości organizacyjne

Gdy opisane przez nas decyzje dotyczące strategii e-biznesu zostaną przejrane i wybrane, potrzebne są decyzje dotyczące tego, jak organizacja musi się zmienić, aby osiągnąć priorytety wyznaczone dla e-biznesu. Gulati i Garino określają kontinuum podejść od integracji do separacji. Do wyboru są:

1 Dział wewnętrzny (integracja). Na przykład internetowy kanał handlowy RS Components ([www.rswwww.com](http://www.rswwww.com)).

2 Joint venture (mieszane). Firma tworzy swoją obecność w Internecie we współpracy z innym graczem.

3 Partnerstwo strategiczne (mieszane) Można to również osiągnąć poprzez zakup istniejących usług internetowych, na przykład w Wielkiej Brytanii Great Universal Stores przejął e-tailer Jungle.com ze względu na swoją siłę w sprzedaży produktów technologicznych i silną markę, podczas gdy John Lewis kupił działalność Buy.com w Wielkiej Brytanii.

4 Wydzielenie (wydzielenie) Na przykład bank Egg jest wydzielony z firmy Prudential świadczącej usługi finansowe.

Gulati i Garino podają zalety podejścia integracyjnego, jako możliwość korzystania z istniejących marek, możliwość wymiany informacji i osiągania korzyści skali (np. Efektywność zakupów i dystrybucji). Twierdzą, że podejście typu spin-off zapewnia lepszą koncentrację, większą elastyczność w zakresie innowacji i możliwość finansowania w drodze flotacji. Na przykład firma Egg, świadcząca usługi finansowe, była w stanie stworzyć markę inną niż Prudential i opracowała nowe modele przychodów, takie jak prowizja od sprzedaży detalicznej. Gulati i Garino powiedz, że separacja jest lepsza w sytuacjach, gdy:

- inny segment klientów lub inny asortyment produktów będzie oferowany online
- wymagana jest różnica cenowa między online i offline
- występuje poważny konflikt kanałów
- Internet zagraża obecnemu modelowi biznesowemu
- należy pozyskać dodatkowe fundusze lub specjalistyczny personel.

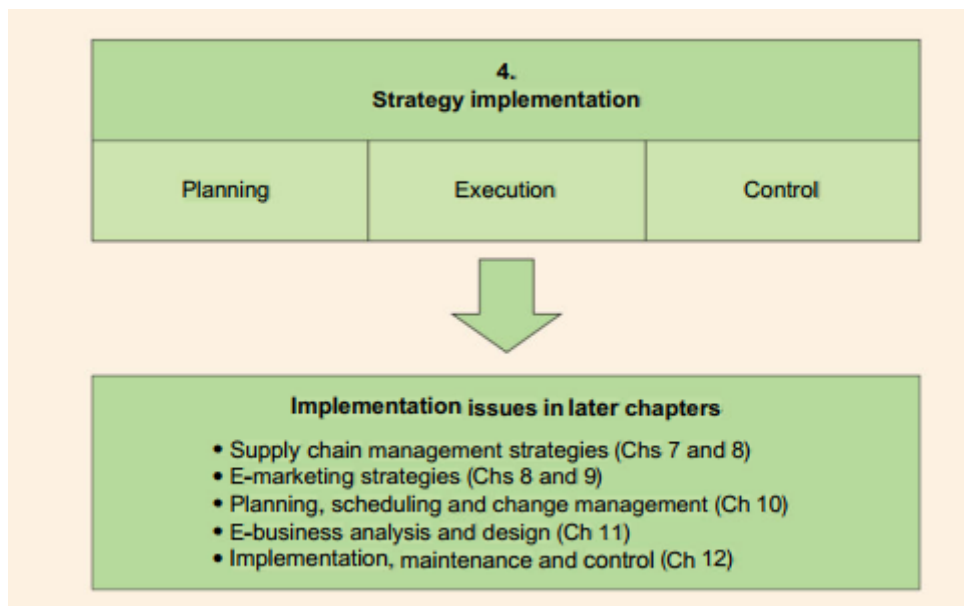
Inne aspekty zdolności organizacyjnych, które należy poddać przeglądowi i zmienić w celu poprawy ich zdolności do realizacji strategii e-biznesu

- Strategia procesu i poprawa wydajności. Proces wyboru, wdrażania i przeglądu inicjatyw e-biznesowych;
- Struktura. Lokalizacja handlu elektronicznego i możliwości technologiczne dzięki oprogramowaniu, wykorzystywanej infrastrukturze sprzętowej i umiejętnościom personelu;

- Zaangażowanie wyższego kierownictwa. Strategie e-biznesu mają charakter transformacyjny, dlatego wymagają sponsorowania wyższego kierownictwa;
- Integracja marketingowa. Podkreśliśmy znaczenie zintegrowanej komunikacji z klientami i partnerami poprzez właściwe kierowanie. Aby to osiągnąć, pracownicy odpowiedzialni za technologię i marketing muszą ściślej współpracować;
- Orientacja na marketing online. Inicjatywy strategiczne będą koncentrować się na trzech głównych działaniach: pozyskiwaniu klientów (przyciąganie odwiedzających witrynę), konwersji (generowanie potencjalnych klientów i sprzedaży) oraz utrzymywaniu (zachęcanie do dalszego korzystania z kanałów cyfrowych).

**Wdrażanie strategii:** planowanie, działania i kontrole potrzebne aby osiągnąć cele strategiczne

Wdrażanie strategii obejmuje wszelkie taktyki służące osiągnięciu celów strategicznych. Główne taktyki i wymagane działania podsumowano na Rysunku .



### Nieudane strategie e-biznesu

Istnieje wiele przykładów sukcesów strategii e-biznesu, ale nie jest zaskakujące, że niewiele firm chce, aby ich błędy zostały wyszczególnione publicznie. Jednak nazwy niepowodzeń są dobrze znane: Boo (handel odzieżą), eToys (handel detaliczny), CDNow (handel detaliczny), Peapod (sklep spożywczy online), VerticalNet (rynk internetowe B2B) i Mondus (targowiska B2B). Za tymi dobrze znanymi nazwami kryje się wiele innych firm internetowych, które upadły lub połączyły się, a także wiele istniejących firm, które zainwestowały w handel elektroniczny, nie osiągając zadowalającego zwrotu z inwestycji. Na przykład księgarz Waterstones, który ma 200 księgarń w Wielkiej Brytanii, wydał kilka milionów euro na rozwój usługi Waterstones Online, ale potem zmienił strategię na partnerstwo z Amazon (www.amazon.co.uk), ponieważ nie udało mu się dominować na rynku sprzedaży detalicznej książek online. Do 2002 roku Amazon UK osiągnął sprzedaż książek na poziomie około 150 milionów funtów w porównaniu do całkowitego obrotu Waterstones w wysokości około 400 milionów funtów. Czego zatem można się nauczyć z tych niepowodzeń, które można zastosować także do wszystkich firm, które chcą wdrożyć e-biznes? Historia niepowodzenia Boo stała się bestsellerem, ponieważ była to jedna z pierwszych firm internetowych, które upadły w maju 2000 roku. Zwykle istnieją bardziej

fundamentalne problemy, które prowadzą do upadku firm internetowych. Miller przeanalizował te błędne oceny na podstawie analizy wielu awarii Internetu. Uważa on, że największym błędem, jaki popełniły firmy, było masowe przeszacowanie szybkości, z jaką rynek przyjmowałby innowacje dotcom ". Ponadto założono, że nowe innowacje szybko zastąpią istniejącą ofertę produktów, na przykład zakupy spożywcze przez Internet szybko zastąpią tradycyjne zakupy spożywcze. Nawet Tesco.com, jeden z odnoszących największe sukcesy detalistów internetowych, osiąga jednocyfrowy procent sprzedaży detalicznej z Internetu - a osiągnięcie tego zajęło kilka lat. Inne powody wymienione przez Millera to:

- Błędy czasowe: na przykład usługi pobierania rozrywki cyfrowej, które były oferowane, zanim szybki szerokopasmowy dostęp do Internetu stał się powszechnie dostępny. Dowiadujemy się, że przeprowadzono niewystarczające badania dotyczące popytu na produkty online w kontekście struktury Access: Use: Buy
- Brak kreatywności, wiele usług kopiowało istniejące modele biznesowe lub inne usługi sprzedaży detalicznej online. Dowiadujemy się, że przeprowadzono niewystarczające badania dotyczące czynników wyróżniających konkurencję i możliwości oraz tego, czy byłyby one wystarczające, aby zachęcić konsumentów do zmiany dostawcy.
- Oferowanie bezpłatnych usług: wiele usług było oferowanych bezpłatnie w celu pozyskania odwiedzających witrynę i rejestracji. Jeśli zapewniono dobry, darmowy obiekt, trudno było zachęcić do płacenia za nieznacznie lepsze usługi. To jest trudna do osiągnięcia równowaga. Prosty przykład dostarcza witryna Webshots.com, która udostępnia bezpłatnie obszerną bibliotekę obrazów i wygaszacz ekranu, ale ma nadzieję na uzyskanie przychodów od tych, którzy chcą pobrać wiele obrazów.
- Nadmierne ambicje. Aby pozyskać finansowanie inwestorów wśród wielu konkurujących ze sobą firm, niektórzy przedsiębiorcy wyolbrzymiali popyt na ich produkty i wzrost. Poza tymi powodami możemy również wskazać na klasyczne błędy, które start-up i istniejące firmy zawsze popełniały i będą popełniać na wszystkich etapach procesu strategicznego opisanego w tym rozdziale. Obejmują one:
  - Analiza sytuacji - niewystarczająca rygorystyczność w badaniu popytu na nowe produkty i siły konkurencyjne.
  - Wyznaczanie celów - ustalanie nierealistycznych celów lub, co gorsza, nie ustalanie jasnych celów.
  - Definicja strategii - złe decyzje dotyczące modeli biznesowych i przychodów, rynków docelowych, zróżnicowania produktów, cen, dystrybucji itp.
  - Wdrożenie - problemy z jakością obsługi klienta, infrastrukturą i zarządzaniem zmianą

Czynniki sukcesu wdrożenia strategii e-biznesu dla MŚP Oczywiście statystyki rządowe pokazują, że wysoki odsetek nowych firm upada w ciągu 2 do 3 lat od założenia, niezależnie od tego, czy są one online, czy offline, a dobre praktyki planowania i zarządzanie ryzykiem finansowym są ważne zarówno. Ocenę czynników sukcesu wdrażania strategii e-biznesu w MŚP dokonali Jeffcoate i inni. Sugerują te 11 krytycznych czynników sukcesu, które można z powodzeniem zastosować w większych organizacjach:

1 Treść. Skuteczna prezentacja produktów lub usług.

2 Wygoda. Użyteczność witryny internetowej.

3 Kontrola - zakres, w jakim organizacje zdefiniowały procesy, którymi mogą zarządzać.

- 4 Interakcja. Sposoby budowania relacji z klientami indywidualnymi.
- 5 Społeczność. Środki budowania relacji z grupami podobnie myślących osób lub organizacji.
- 6 Wrażliwość cenowa. Wrażliwość produktu lub usługi na konkurencję cenową w Internecie.
- 7 Wizerunek marki. Możliwość zbudowania wiarygodnej marki dla e-commerce.
- 8 Zaangażowanie. Silna motywacja do korzystania z internetu i chęć innowacji.
- 9 Partnerstwo. Zakres, w jakim przedsięwzięcie e-commerce wykorzystuje partnerstwa (relacje w łańcuchu wartości), aby wykorzystać swoją obecność w Internecie i rozszerzyć swoją działalność.
- 10 Doskonalenie procesów. Zakres, w jakim firmy mogą zmieniać i automatyzować procesy biznesowe.
- 11 Integracja. Zapewnienie powiązań między bazowymi systemami informatycznymi w celu wsparcia partnerstwa i usprawnienia procesów.

**Strategia SI zorientowana na biznes:** Strategia SI jest generowana na podstawie strategii biznesowej poprzez techniki takie jak analiza CSF.

**Strategia SI wpływająca na biznes:** Strategia SI analizuje możliwości nowych technologii i procesów, aby korzystnie wpłynąć na strategię biznesową.

#### **Strategia systemów informacyjnych i strategia e-biznesu**

Istotną częścią każdej strategii e-biznesu jest rozważenie, w jaki sposób strategia systemów informatycznych wspiera zmiany. Znaczenie wykorzystania systemów informatycznych do zarządzania informacjami dla sukcesu e-biznesu zostało podkreślone przez Willcocks i Plant, którzy w badaniu 58 dużych korporacji w USA, Europie i Australazji wykazali, że czołowe firmy potrafiły wyróżnić wkład informacji i technologie i rozważając je oddzielnie. Wskazują, że przewaga konkurencyjna nie pochodzi z technologii, ale ze sposobu gromadzenia, analizowania i stosowania informacji. Ustalonym aspektem rozwoju strategii systemów informatycznych jest skupienie się w strategii SI na wpływie lub dostosowaniu biznesowym. W podejściu zorientowanym na biznes podejście odgórne jest stosowane do przeglądu, w jaki sposób systemy informacyjne mogą być używane do bezpośredniego wspierania określonej strategii biznesowej. Odnosząc się do strategii e-biznesu, Pant i Ravichandran (2001) mówią: Modele dopasowania koncentrują się na dopasowaniu planów i priorytetów systemu informacyjnego do strategii organizacyjnej i celów biznesowych.

Znaczenie dostosowania jest podkreślane w inicjatywie strategicznej kanału cyfrowego, ustalaniu priorytetów w przypadkach biznesowych, macierz inwestycyjna. Powiązanie systemów informacyjnych z celami i krytycznymi czynnikami sukcesu jest jednym ze sposobów wykorzystania podejścia dostosowania.

Innym jest wykorzystanie metodologii planowania systemów biznesowych, która koncentruje się na pozyskiwaniu danych i potrzeb aplikacji poprzez analizę istniejących procesów biznesowych. W podejściu mającym wpływ na biznes stosuje się podejście oddolne, aby określić, czy istnieją nowe możliwości wdrażania systemów informatycznych, które mogą mieć wpływ pozytywnie o strategii biznesowej. Nowe technologie sprzętowe i programowe są monitorowane przez menedżera systemów informatycznych i innych menedżerów w celu oceny, czy mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną. Pant i Ravichandran mówią:

modele wpływu koncentrują się na potencjalnym wpływie technologii informacyjnej na zadania i procesy organizacyjne i wykorzystują to jako podstawę do określenia możliwości wdrożenia systemów informatycznych.

Podejście wpływające może również obejmować przeprojektowanie procesów biznesowych w celu integracji z partnerami, takimi jak dostawcy i współpracownicy, na nowe sposoby. Wskazują na to Sultan i Rohm, którzy na podstawie badania trzech organizacji identyfikują różne formy dostosowywania strategii internetowych do celów biznesowych z ich ramami określającymi te cele strategiczne:

- Redukcja kosztów i efektywność łańcucha wartości. Na przykład dostawca B2B, AB Dick, wykorzystał Internet do sprzedaży materiałów eksploatacyjnych do drukarek przez Internet, aby zmniejszyć liczbę wezwań serwisowych.
- Generowanie dochodów. Firma Reebok wykorzystuje Internet do bezpośredniej, licencjonowanej sprzedaży produktów, takich jak bieżnie, które nie mają silnych umów dystrybucyjnych.
- Partnerstwo handlowe. Współpraca z dystrybutorami za pomocą ekstranetów.
- Komunikacja i budowanie marki. Firma samochodowa Saturn opracowała witrynę MySaturn, aby wspierać bliskie relacje z klientami.

Analiza łańcucha wartości jest jedną z metod, które można zastosować w podejściu opartym na wpływie. Na przykład może to oznaczać potrzebę e-zamówień, które można wykorzystać jako część wysiłków zmierzających do obniżenia kosztów i zwiększenia wydajności w ramach strategii biznesowej.

Technika ma tę zaletę, że bierze pod uwagę nie tylko wewnętrzne wykorzystanie systemów informatycznych, ale także sposób ich wykorzystania do integracji z zewnętrznymi organizacjami, takimi jak dostawcy, być może za pomocą innowacyjnych metod, takich jak wymiany rynkowe. Techniki wpływu i dostosowania nie muszą się wzajemnie wykluczać. Podczas wstępnego opracowywania strategii e-biznesu można zastosować podejście ukierunkowane na biznes, aby upewnić się, że strategia SI wspiera strategię e-biznesu. Podejście wpływające na biznes jest również przydatne, aby zobaczyć, jakie nowe możliwości stwarza IS. Na przykład menedżerowie mogą rozważyć, w jaki sposób stosunkowo nowa technologia, taka jak oprogramowanie do zarządzania przepływem pracy, może zostać wykorzystana do poprawy wydajności i obsługi klienta. Podejście wpływające na biznes można osiągnąć poprzez zastosowanie analizy łańcucha wartości lub przeprojektowania, w przypadku gdy organizacja, poprzez analizę potencjału wykorzystania SI w ramach i pomiędzy elementami łańcucha wartości, może dążyć do zidentyfikowania strategicznych możliwości SI. Być może ostatecznym wyrazem wykorzystania SI do wpływania na wyniki biznesowe jest przeprojektowanie procesu biznesowego. Zastosowanie wpływającej lub dostosowującej strategii w odniesieniu do SI i strategii biznesowej zależy od wagi przypisywanej SI w ramach organizacji.

### **Elementy strategii SI**

Opracowanie strategii SI dla e-biznesu obejmuje wiele różnych perspektyw, a nie jedną perspektywę, taką jak technologie sprzętowe lub aplikacje do wdrożenia. Ward i Griffiths sugerują, że plan strategii SI zawiera trzy elementy:

- 1 Strategia informacji biznesowej - w jaki sposób informacje będą wspierać biznes. Będzie to obejmować aplikacje do zarządzania określonymi rodzajami działalności.
- 2 Strategia funkcjonalności IS. Jakie usługi są świadczone?

3 Strategia IS / IT. Wcześniej w tej książce wspominaliśmy o zapewnieniu odpowiedniej infrastruktury technologicznej, aplikacyjnej i procesowej.

Pojawienie się e-biznesu wyraźnie zwiększa strategiczne znaczenie zasobów systemów informatycznych organizacji. Jednak opracowanie strategii SI w celu osiągnięcia celów e-biznesu jest złożone, ponieważ można na nią spojrzeć z wielu różnych perspektyw. Ta tabela jest zasadniczo listą kontrolną różnych aspektów strategii SI, które muszą zostać wdrożone przez menedżera SI w e-biznesie. Wiele z tych aspektów to rozwiązania problemów biznesowych i technicznych. Rozważymy teraz bardziej szczegółowo jeden z najważniejszych problemów, przed którymi stają menedżerowie IS.

### **Wycena inwestycji**

W kontekście e-biznesu ocena inwestycji może odnosić się do:

- 1 Ogólny poziom wydatków na systemy informacyjne wspierające e-biznes.
- 2 Decyzje o tym, w które aplikacje biznesowe inwestować (analiza portfelowa).
- 3 Ocena kosztów / korzyści dla indywidualnych zastosowań.

Decyzje o tym, w jakie aplikacje biznesowe warto inwestować

Analiza portfela, może być również wykorzystana do decydowania o priorytetach aplikacji, wybierając te, które należą do kategorii strategicznych i zwrotów dla dalszych inwestycji. Względne priorytety i wielkość inwestycji w różne aplikacje mogą być również wspomagane, jeśli zostały przypisane priorytety dla celów e-biznesu. Tradycyjnie inwestycje w systemy informatyczne były klasyfikowane według ich znaczenia i wkładu w organizację. Na przykład Robson opisuje cztery rodzaje inwestycji BIS:

- 1 Wartość operacyjna inwestycji. Inwestycje te dotyczą systemów, które są kluczowe dla codziennego funkcjonowania organizacji, takich jak systemy przetwarzania transakcji do obsługi zamówień otrzymanych telefonicznie lub system workflow do zarządzania rezerwacją szkoleń i urlopów. Takie systemy są często cenne w zwiększaniu wydajności lub zmniejszaniu kosztów, ale nie wpływają bezpośrednio na wyniki firmy.
2. Strategiczna inwestycja wartościowa. Inwestycje strategiczne poprawią wyniki firmy i powinny pomóc w zwiększaniu przychodów. System zarządzania relacjami z klientami byłby strategiczną inwestycją. Ma to na celu zwiększenie lojalności klientów, skutkując dodatkową sprzedażą od dotychczasowych klientów.
3. Inwestycja progowa. To są inwestycje w BIS, które firma musi podjąć w firmie. Inwestycje mogą mieć ujemny zwrot z inwestycji, ale są potrzebne do konkurencyjnego przetrwania.
4. Inwestycje infrastrukturalne. Mogą to być inwestycje znaczące, przynoszące zyski w średnim i długim okresie. Zwykle obejmuje to inwestycje w sieci wewnętrzne, łącza elektroniczne z dostawcami, klientami i partnerami oraz inwestycje w nowy sprzęt, taki jak komputery klienckie i serwery.

W ramach opracowywania strategii e-biznesu firmy mogą ustalać priorytety potencjalnych inwestycji w systemy informacyjne w powyższych kategoriach w zależności od ich wpływu na biznes. Podobne podejście polega na określeniu portfela aplikacji opisanych w sekcji dotyczącej analizy sytuacji. Jest oczywiste, że priorytet należy nadać wnioskowi, które należą do kategorii strategicznych i kategorii o wysokim potencjale.

**Paradoks produktywności:** Wyniki badań wskazują na słabość korelacji między inwestycjami organizacyjnymi w systemy informatyczne oraz wynikami organizacyjnymi mierzone stopą zwrotu z kapitału własnego

### **Paradoks produktywności**

Cała dyskusja na temat wycen inwestycji w systemy informatyczne powinna uwzględniać istnienie paradoksu produktywności. Badania z końca lat 80. i 90. podsumowane przez Brynjolfssona i Strassmana sugerują, że istnieje niewielka lub żadna korelacja między inwestycjami firmy w systemy informatyczne a jej wynikami biznesowymi mierzonymi rentownością lub zwrotami z akcji. Praca Strassmana, oparta na badaniu 468 głównych firm w Ameryce Północnej i Europie, wykazała losowy związek między wydatkami na IT na pracownika a zwrotem z kapitału. Do dziś toczy się wiele dyskusji na temat rzeczywistości paradoksu produktywności. Carr zasugerował, że technologia informacyjna została utowarowiona do tego stopnia, że nie zapewnia już przewagi konkurencyjnej. Carr mówi:

To, co sprawia, że zasób jest naprawdę strategiczny - to, co daje mu zdolność bycia podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej, to nie wszechobecność, ale niedostatek. Przewagę nad rywalami zyskujesz tylko dzięki temu, że masz coś, czego nie mogą lub nie mogą. Do tej pory podstawowe funkcje IT - przechowywanie danych, przetwarzanie danych i ich transport stały się dostępne i przystępne dla wszystkich... Stają się kosztami prowadzenia działalności, które muszą ponieść wszyscy, ale nie dają żadnego rozróżnienia.

Chociaż wielu zgodziłoby się, że technologia taka jak komputery osobiste, serwery i technologie komunikacyjne zostały utowarowione, można się spierać, czy technologia nie może zapewnić rozróżnienia. Argument Carra jest zgodny z koncepcją paradoksu produktywności, ponieważ chociaż inwestycje w IT mogą pomóc w zwiększeniu produktywności, niekoniecznie daje to przewagę konkurencyjną, jeżeli wszyscy konkurenci są aktywni w dokonywaniu podobnych inwestycji IT. Jak ujął to Financial Times:

Wzrost produktywności, który można łatwo powtórzyć w całej branży, zwykle trafia w ręce klientów. Tylko wtedy, gdy zyski są unikalne dla firmy, menedżerowie mają wpływ na sposób podziału łupów - między klientów (w postaci niższych cen lub wyższej jakości), akcjonariuszy (wyższe zyski) i pracowników (wyższe wynagrodzenie).

Obecnie większość autorów, takich jak Brynjolfsson i Hitt oraz McAfee i Brynjolfsson, obalają paradoks produktywności i dochodzą do wniosku, że wynika on z błędnych pomiarów, opóźnienia występującego między początkową inwestycją a zwrotem z inwestycji oraz złego zarządzania projektami systemów informatycznych. McAfee i Brynjolfsson sugerują, że aby wykorzystać technologię cyfrową do wspierania konkurencji, mantrą powinno być:

„Wdrażaj, wprowadzaj innowacje i propaguj Najpierw wdrażaj spójną platformę technologiczną. Następnie oddziel się od grupy, wymyślając lepsze sposoby pracy. Wreszcie, skorzystaj z platformy, aby szeroko i niezawodnie propagować te innowacje biznesowe. Pod tym względem wdrażanie IT pełni dwie różne role - jako katalizator innowacyjnych pomysłów i jako silnik ich realizacji.

Nowsze szczegółowe badania, takie jak te przeprowadzone przez Sircar, potwierdzają ustalenia Brynjolfsson i Hitt. Stwierdzają, że:

Zarówno inwestycje IT, jak i inwestycje korporacyjne mają silny pozytywny związek ze sprzedażą, aktywami i kapitałem, ale nie z dochodem netto. Wydatki na personel IS i szkolenia personelu są pozytywnie skorelowane z wynikami firmy, nawet bardziej niż kapitał komputerowy.



Podsumowując, stwierdzają:

Wartość personelu IS i szkolenia personelu była również dość widoczna i przekraczała wartość kapitału komputerowego. Potwierdza to stanowisko kilku autorów, że efektywne wykorzystanie IT jest znacznie ważniejsze niż zwykle wydatki na IT.

Nieproporcjonalny podział wydatków na realizację został podkreślony przez Financial Times (2003), który stwierdził:

Prof. Brynjolfsson i jego współpracownicy odkryli, że z całkowitego kosztu systemu planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP) wynoszącego 20 mln USD tylko około 3 mln USD trafia do dostawcy oprogramowania, a być może 1 mln USD na zakup nowych komputerów. Saldo 16 milionów dolarów jest wydawane na przeprojektowanie procesów biznesowych, zewnętrznych konsultantów, szkolenia i czas menedżerski. Stosunek między inwestycjami w IT a wydatkami „wspierającymi” są różne w różnych projektach i firmach. Jednak profesor Brynjolfsson uważa, że w przypadku szeregu projektów IT stosunek 10: 1 jest właściwy. Zwroty z tych inwestycji zwykle pojawiają się po 5 latach.

Wspomniany we fragmencie stosunek 10:1 łącznych inwestycji w nowe praktyki zarządzania informacjami i IT również pokazuje, że zastosowanie technologii jest tylko stosunkowo niewielkim elementem w osiągnięciu zysków - opracowanie właściwego podejścia do innowacji procesowych, modeli biznesowych i zarządzania zmianą jest ważniejszy i prawdopodobnie trudniejszy i trudniejszy do odtworzenia. Niektórym wiodącym firmom udało się dopasować inwestycje w e-biznes do ich strategii biznesowych, aby osiągnąć te wyjątkowe korzyści. Na przykład sklepy Wal-Mart, Dell, Intel i easyjet połączyły szerokie zastosowanie technologii ze strategicznymi innowacjami. Na przykład firma Dell korzystała z szeregu technik informatycznych wspomnianych wcześniej w tym rozdziale, takich jak zamówienia online, ekstranet Dell Premier dla dużych nabywców, zapasy zarządzane przez sprzedawcę, adaptacyjne łańcuchy dostaw, produkcja na zamówienie w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Podsumowując, badanie paradoksu produktywności podkreśla znaczenie wspólnego uwzględnienia zasobów informacji, ludzi i technologii podczas planowania strategii i wdrażania e-biznesu. Sugeruje również, że e-biznes przyczynia się do wzrostu wydajności tylko w połączeniu z inwestycjami w przeprojektowanie procesów, zarządzanie zmianami organizacyjnymi i innowacje.

## **Podsumowanie**

1 Modele procesów strategii e-biznesu mają zwykle następujące cechy:

- Wymagane jest ciągłe skanowanie lub analiza środowiska wewnętrznego i zewnętrznego.
- Wymagane jest jasne określenie wizji i celów.
- Opracowanie strategii można podzielić na formułowanie i selekcję, przy czym kluczowy nacisk kładzie się na ocenę zróżnicowanych korzyści zapewnianych przez kanały elektroniczne dla firmy i interesariuszy, a następnie wybranie najbardziej odpowiednich kanałów dla różnych działań biznesowych i partnerów („kierowanie w prawo”).
- Po opracowaniu strategii uchwalenie strategii następuje jako wdrożenie strategii.
- Kontrola jest niezbędna do wykrywania problemów i odpowiedniego dostosowania strategii.
- Muszą reagować na zmiany na rynku.

2. Czterostopniowy model służy jako ramy dla rozwoju strategii e-biznesu. Kluczowe kwestie związane z e-biznesem w tych ramach przedstawiono poniżej.

3. Analiza strategiczna. Wymagane jest ciągłe skanowanie mikro- i makrootoczenia organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zmieniających się potrzeb klientów, działań i modeli biznesowych konkurencji oraz możliwości, jakie dają nowe technologie. Techniki obejmują analizę zasobów, analizę popytu i analizę konkurencji, analizę portfela aplikacji, analizę SWOT i analizę otoczenia konkurencyjnego.

4. Cele strategiczne. Organizacje muszą mieć jasną wizję tego, czy media cyfrowe uzupełnią lub zastąpią inne media oraz ich zdolność do zmian. Należy zdefiniować jasne cele, a w szczególności cele dotyczące wkładu do przychodów online.

5. Definicja strategii. Sześć kluczowych elementów strategii e-biznesu, które zostały poddane przeglądowi to:

- Priorytety e-biznesu - znaczenie dla organizacji (zastąpienie lub uzupełnienie) i nacisk na stronę kupującą lub sprzedającą.
- Wymagana forma restrukturyzacji.
- Modele biznesowe i dochodowe.
- Restrukturyzacja rynku.
- Strategie rozwoju rynku i produktów.
- Strategie pozycjonowania i różnicowania.

6. Wdrażanie strategii.

7. Strategia systemów informacyjnych powinna wykorzystywać kombinację oddziaływań i technik dostosowania do zarządzania strategią e-biznesu. Strategia SI może przyjmować wiele perspektyw, z których najważniejsze są te, które koncentrują się na zarządzaniu informacjami lub wiedzą oraz infrastrukturze technologicznej i aplikacyjnej.