

1 Modele și strategii pentru e-business - introducere

1.1. Introducere

În ultimii ani au avut loc schimbări majore în lumea afacerilor dezvoltate de majoritatea firmelor și corporațiilor din întreaga lume. Necesitățile din ce în ce mai crescute pentru asigurarea flexibilității, a răspunsului rapid la condițiile efective de piață, competiția acerbă pe plan local sau pe plan global, precum și continuul proces de re tehnologizare în scopul măririi eficienței întreprinderii au făcut ca firmele moderne să poseze caracteristicile enumerate mai sus. Presiunile de orice natură au făcut ca întreprinderile să utilizeze tehnologia informației pentru a transforma și moderniza modalitatea de organizare și conducere a afacerii.

Acest material introductiv prezintă o imagine de ansamblu a problemelor strategice ce apar în domeniul e-business, modele utilizate în acest domeniu precum și modalitatea de aplicare a strategiilor prin translatarea în practică drept aplicații ce stau la baza e-business-ului. De exemplu, pentru a avea succes în e-business, firmele trebuie să utilizeze aplicații care să manipuleze cu grijă interacțiunile, produsele și plățile provenite de la clienți către companie, precum și cele dinspre companie către furnizori. În acest material sunt furnizate informații legate de:

- modele existente pentru e-business;
- cadrul clasic ce leagă strategiile pentru e-business de aplicații;
- ideile de bază ale strategiilor de e-business;
- care sunt aplicațiile de întreprindere utilizate și ce legătură au cu strategiile;
- cum pot fi re tehnologizate aplicațiile pentru soluțiile de e-business.

1.2. Cadrul clasic de abordare a problemei

În domeniul e-business avem de-a face cu trei componente (nivele) de bază ce au roluri deosebite: strategiile și modelele pentru afaceri, aplicațiile pentru afaceri, infrastructura sistemului informatic (TI - Tehnologia Informației); acestea sunt prezentate în figura 1.1.

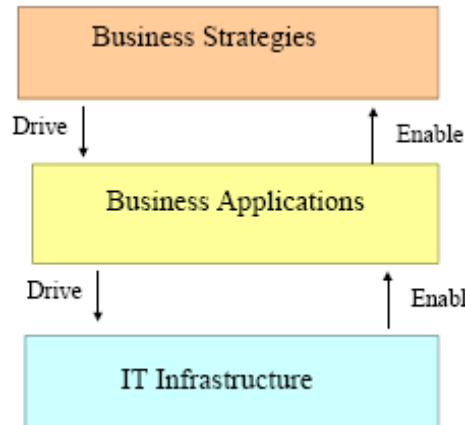


Figura 1.1 Relațiile existente între componentele de bază ale e-business-ului

Strategiile de e-business reprezintă planul de succes pe o perioadă mai lungă; atât strategiile cât și modelele au rolul de a structura serviciile/produsele de e-business, procesele și în general toate activitățile necesare pentru a supraviețui și a avea succes pe piață. Strategiile și modelele de e-business reprezintă o arie extinsă a activității de business fiind discutate pe larg în cadrul literaturii clasice de management a sistemelor informaționale de afaceri. În acest context ne vom rezuma doar asupra următoarelor componente ale strategiilor de afaceri:

- Modele de e-business - ce reprezintă modalitatea (modalitățile) în care o companie „face bani”. Unele companii posedă un model de afacere foarte precis, direct, în timp ce unele companii preferă un model mai complicat. Spre exemplu, McDonalds și KFC fac bani prin vânzarea de produse fast-food, în timp ce Yahoo oferă gratis servicii utilizatorilor, făcând bani din reclame. Modelele de afacere sunt prezente pe larg în literatura de specialitate ([Boar 2001], [McNurlin 2002]); aici sunt prezentate câteva aspecte relevante pentru lumea e-business.
- Produsele/serviciile de e-business oferite consumatorilor (spre exemplu: producția de mașini, repararea de PC-uri, rezervarea unui bilet de avion sau a unei camere de hotel, procesul de învățare al studenților etc.)
- Procesele de e-business ce oferă suport serviciilor/produselor și reprezintă activități ale afacerii de zi cu zi ale unei întreprinderi (spre exemplu, producerea unei mașini care este vândută unui client, tipărirea ziarelor vândute cititorilor, operarea unui furnizor de servicii Internet, administrarea controlului calității în liniile de producție, etc.).

La bază, modelele de afaceri determină produsele/serviciile ce sunt oferite direct clienților (spre exemplu, un împrumut de la o bancă) iar procesele de afacere sunt procedurile și metodele necesare pentru a oferi suport serviciilor/produselor (în cazul exemplului anterior, procedeul de verificare premergător acordării creditului). Spre exemplu, să presupunem că vrem să pornim o afacere bazată pe instruire; în acest caz, modelul de afacere este acela de a face bani prin activitatea de instruire. Procesele afacerii necesare pentru a oferi suport activității de instruire vor include reclama, înscrierea studenților, planificarea orelor, etc. În acest caz, strategia de afacere poate consta dintr-un plan pe termen lung de utilizare a unor modele de afacere, servicii și procese pentru a avea succes în afacerea de instruire. Strategiile de afacere stabilesc astfel necesitățile și instrumentele necesare modelului de afacere, serviciile și procesele precum și inițiativele tehnologice de nivel jos. Serviciile și procesele de afacere pot fi centralizate sau distribuite - majoritatea organizațiilor medii și mari fac un proces de distribuire a proceselor pe mai multe locații.

Aplicațiile de afacere reprezintă sisteme informatice ce oferă suport automatizat absolut necesar afacerii companiei. Aplicațiile de afacere (pe scurt, *aplicațiile*) sunt strâns legate cu contextul afacerii. De exemplu, un sistem de rezervare a biletelor de avion conține informații ce nu se regăsesc într-un sistem de rezervare a camerelor de hotel și viceversa. Aplicațiile de afacere adaugă, de asemenea, *valoare* unei companii. În mod evident, existența unui sistem informatizat de rezervare a camerelor de hotel adaugă valoare afacerii din domeniul hotelier. Aceste aplicații utilizează tehnologii informatice pentru a oferi suport companiei fiind astfel promotori ai afacerii în sine. Companiile moderne utilizează aplicații precum sisteme de suport de marketing, procesarea automată și urmărirea comenzilor, sisteme de comerț electronic, sisteme de aprovizionare bazate pe telecomunicații sau sisteme în timp real de control al producției. Aceste aplicații au în spate o bază de date utilizator, un set de programe ce accesează și manipulează baza de date și interfețe utilizator ce apelează programele. O aplicație de afacere poate fi centralizată (toate componentele se află într-o singură locație) sau distribuită (componentele se află în locații multiple) de-a lungul unei rețele. O aplicație de afacere poate rula în interiorul unei organizații (Business-to-Employee - B2E Application), poate oferi suport clienților (Business-to-Customer - B2C Application) sau poate implica mai mulți parteneri în afacere (Business-to-Business - B2B Application). Aplicațiile de afacere reprezintă aplicații ce pot fi de tipul B2E, B2C sau B2B.

Infrastructura tehnologiei informației este utilizată pentru a construi, dezvolta și opera aplicațiile de afacere. Infrastructura IT, cunoscută și sub denumirea de platformă de comunicație (între calculatoare) constă din

diverse dispozitive fizice și logice, precum: calculatoare, imprimante, sisteme de operare, rețele, baze de date, administratori de tranzacții, etc. Această infrastructură permite utilizarea aplicațiilor și nu este dependentă de afacere; spre exemplu, atât sistemul de rezervare al biletelor de avion cât și sistemul de rezervare a camerelor de hotel pot avea aceeași infrastructură IT (sau structuri asemănătoare), cu toate că aplicațiile execută lucruri diferite. Infrastructura cea mai utilizată este aceea a unei rețele ce interconectează aplicații la distanță, baze de date și utilizatori. Internetul, comunicațiile fără fir și rețelele de bandă largă sunt exemple de tehnologii vitale în zilele noastre. Un rol important aici îl are componenta middleware ce interconectează și oferă suport aplicațiilor și utilizatorilor într-o rețea. Serviciile middleware includ, de regulă: servicii de tip directory, email, facilități pentru apelul software de acces la aplicații și baze de date la distanță. Serviciile middleware sunt oferite în general de pachete software specializate (de exemplu, Lotus Notes). Cu toate acestea, serviciile middleware pot fi implementate printr-o combinație de sisteme de administrare a bazelor de date, sisteme de operare și sisteme de management al tranzacțiilor. Figura 1.2 redefinește cadrul simplu din figura 1.1 și scoate în evidență următoarele elemente esențiale pentru practicieni și manageri IT:

- Strategiile de afacere oferă necesitățile ce vor governa aplicațiile și infrastructura IT
- Aplicațiile oferă suport strategiilor de afacere iar infrastructura IT oferă suport aplicațiilor
- Punctul de vedere tradiționalist prezentat în această figură implică faptul că strategiile de afacere și aplicațiile întotdeauna conduc infrastructura IT.
- În unele cazuri, strategiile de afacere sunt direct suportate de infrastructura IT, fără a mai apela la aplicații. De exemplu, companiile utilizează în mod regulat emailul și videoconferințele pentru a rula afaceri cu partenerii de afacere și cu clienții
- Sistemele trebuie să fie tehnologizate (sau retehnologizate) la toate nivelele iar aceste eforturi trebuie interconectate. De exemplu, procesul de (re)tehnologizare trebuie să conducă la (re)tehnologizarea aplicațiilor care va conduce la (re)tehnologizarea infrastructurii.
- Infrastructurile IT nu aduc valoare adăugată în mod direct. De exemplu, instalarea rapidă a unei rețele nu ajută compania decât în momentul în care rețeaua este utilizată eficient pentru nevoile afacerii
- Infrastructura IT oferă suport aplicațiilor, iar uneori și modelului de afacere. Dacă nu este administrată cu grijă, infrastructura IT

poate dezafecta aplicațiile și procesele de afacere. De exemplu, rețelele sunt utilizate, de regulă, pentru a oferi suport pentru 70% din tranzacțiile financiare; ne putem ușor imagina ce se întâmplă dacă rețeaua cade.

- Un rol important al infrastructurii IT în prezent este oferirea de suport pentru e-business. De exemplu, activitățile de afacere sunt de regulă distribuite pentru a oferi suport unei topologii dispersate a afacerii (mai multe locații fizice, sucursale ale unei firme, etc.). Activitățile de afacere apar astfel ca noduri ale rețelei de business ce trebuie să fie interconectate prin intermediul tehnologiilor de comunicație existente.

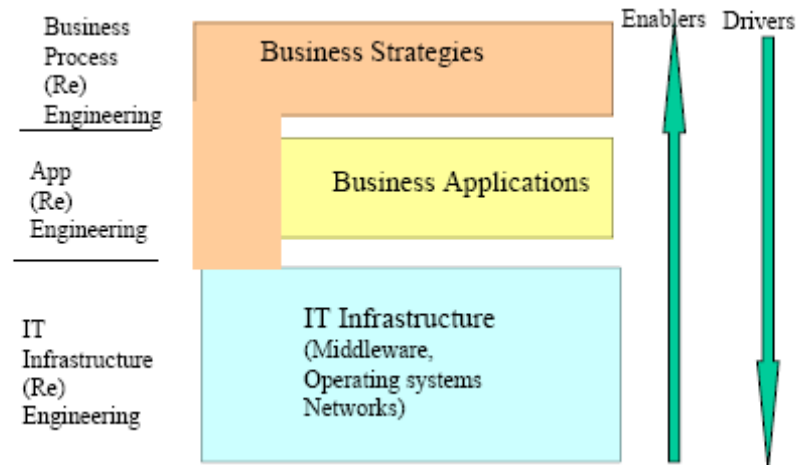


Figura 1.2 Un cadru pentru rolul IT-ului în e-business

1.3. Strategii de e-business

Începem cu o lămurire: în timp ce comerțul electronic (e-commerce) reprezintă activitățile de cumpărare și vânzare printr-o rețea (de regulă rețeaua Internet), e-business-ul reprezintă activitatea de conducere a afacerii (inclusiv cumpărare/vânzare) prin intermediul unei rețele (de regulă Internetul). Astfel, e-business=e-commerce + alte activități legate de afacere, cum ar fi: dezvoltarea software și administrarea relațiilor cu clienții. Cu alte cuvinte, e-commerce reprezintă o submulțime a noțiunii de e-business. Migrarea dintre utilizarea facilităților comerțului electronic către e-business, adică trecerea de la vânzări/cumpărări la desfășurarea informatizată a întregii afaceri reprezintă un pas important cu implicații majore.

Revoluția „e” a avut un efect benefic asupra afacerilor dezvoltate prin intermediul Internetului și nu numai, fluidizând fluxul plăților, al producției, al relațiilor cu clienții, etc. În acest context, Internetul joacă rolul de actor principal prin conectarea companiilor cu clienții sau a companiilor cu furnizorii oriunde în lume. În zilele noastre putem cu ușurință face rezervări de bilete de avion, rezervări de camere de hotel, închirieri de mașini, achiziții de cărți sau alte produse, efectua plăți electronice, totul prin Internet, în cel mai scurt timp. În cele mai multe dintre cazuri, timpul de rezolvare al acestor servicii este mult mai mic decât cel necesar deplasării la oficiul de turism pentru rezervare, sau la sediul băncii pentru efectuarea unei plăți oarecare.

Pentru a fi competitive în lumea de afaceri nou creată, companiile trebuie să-și dezvolte strategii ce se axează pe timpul de răspuns la cererile pieței și pe serviciile oferite clienților. Clienții trebuie să aibă mai multe posibilități de alegere în noua (e-)economie. În momentul în care unei companii îi trebuie câteva luni să ofere un serviciu iar competiția realizează acest lucru în câteva zile, este clar că prima companie va da faliment. Companiile trebuie să-și transforme propriile sisteme interne și să dezvolte interfețe eficiente cu clienții și furnizorii pentru a avea succes pe piață. În mod normal, tehnologia informației joacă un rol important în acest context. Materialul de față oferă o perspectivă asupra problemelor strategice prin abordarea strategiilor de afacere vitale pentru e-business și a modelelor de afacere ce stau la baza acestor strategii, precum și alinierea tehnologiei informației pentru a oferi suport strategiilor.

O strategie reprezintă „un plan sau o metodă de atingere a unui anumit obiectiv”. De regulă, obiectivele sunt importante și sunt pe termen lung. În lumea turbulentă și înalt competitivă a pieței astăzi, managerii companiilor trebuie să dezvolte strategii pentru a câștiga bătălia pe piață. În contextul creat, o strategie reprezintă:

- Un plan de joc pentru a câștiga;
- Are legătură cu obiective pe termen lung (cele pe termen scurt reprezintă obiective tactice);
- Este canalizat pe probleme vitale companiei (obținerea de profit, atragerea și păstrarea clienților).

Acestate fiind precizate, o strategie de e-business reprezintă planul de câștig pe piață prin intermediul e-business-ului. O strategie de e-business combină o *strategie de afacere* (planul de afacere necesar succesului pe piață) cu o *strategie legată de tehnologia informatică utilizată* (un plan separat de IT).

Să analizăm în continuare modul în care sunt dezvoltate strategiile de afacere. Abordarea obișnuită presupune existența a doi factori: produsele

(cele existente și cele noi) și clienții (existenți și noi). Ideea de bază este cea prezentată în figura 1.3. Pentru a avea succes pe piață, companiile trebuie să ia în calcul toate cele patru celule din figură.

În mod normal, produsele existente pentru clienții existenți trebuie să fie consolidate - aceasta este deviza de bază a unei firme. Cu toate acestea, o companie nu poate supraviețui fără introducerea de noi produse dedicate atragerii de noi clienți. Este de preferat, de asemenea, să se extindă baza de clienți existenți prin vânzarea produselor deja existente și astfel să facă o „sub-vânzare” prin introducerea noilor produse clienților existenți.

	Existing Products	New Products
Existing Customers	Strengthen Current Situation	Upselling
New Customers	Expand Customer Base	Explore New Horizons

Figura 1.3 Stabilirea strategiei pe baza produselor și a clienților

Cea mai riscantă variantă este aceea în care se încearcă explorarea de noi orizonturi prin introducerea de produse noi pentru clienți noi. Greutățile ce apar pentru companii sunt legate de înțelegerea și exploatarea confluențelor de tendințe ale clienților (viteza de oferire a serviciului cerut de clienți și apelul la self-service), tendințele organizaționale (outsourcing și inovarea permanentă) precum și tendințele existente în tehnologii (integrarea de sisteme back-end, rețele de bandă largă și rețele mobile, software bazat de componente).

Întrebarea principală care apare este: pe care dintre cele patru celule să se axeze o companie?

În acest scop au fost elaborate o serie de modele pentru dezvoltarea de strategii de afaceri. Probabil că cele mai cunoscute modele din această categorie sunt modelele Porter ce sunt prezentate pe scurt în continuare.

Modelele Porter au fost introduse pentru prima dată de Michael Porter în anul 1980 și apoi în 1985. Primul dintre aceste două modele, cunoscut sub denumirea de model al „forței competitive” este utilizat cel mai mult. Ideea de bază a lui Porter este aceea că firmele trebuie să știe cum să procedeze cu cinci „forțe competitive”: amenințarea din partea noilor veniți, balansarea între clienți și cumpărători, cumpărarea puterii furnizorilor,

găsirea de produse și servicii substituente și intensitatea rivalității între competitori (vezi figura 1.4). În continuare, Porter propune 3 strategii pentru succes: diferențierea produselor și serviciilor, minimizarea costurilor de furnizare și găsirea unei breșe.

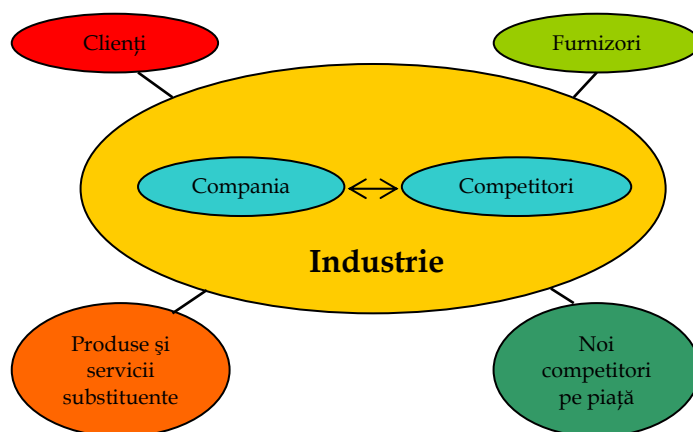


Figura 1.4 Modelul "forței competitive" a lui Porter

Cinci ani după prezentarea acestui model simplu și elegant, Porter a propus un model de „lanț al valorii” prin care sugerează că pentru a avea succes, companiile trebuie să adauge valoare în fiecare etapă a creației, dezvoltării, vânzării și post-vânzării.

BIBLIOGRAFIE

- 1 [Adams 2001] Adams J., et al., - Patterns for e-business: A Startegy For Reuse, IBM Press, October 2001
- 2 [Boar B. 2001] Boar, B. - The Art of Strategic Planning for Information Technology, Second Edition, John Wiley, 2001
- 3 [McNurlin 2002] McNurlin, B., and Sprague, H., "Information Systems Management in Practice", Prentice Hall, Fifth Edition, 2002
- 4 [Porter 2001] Porter, M., Strategy and the Internet, Harvard Business Review, 2001
- 5 [Umar 2003] Umar, A., e-Business – From Strategies to Applications, www.amjadumar.com, 2003