

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI MODELI V ELEKTRONSKEM POSLOVANJU

Ljubljana, november 2002

ALEKSANDER JOVANOVSki

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica
Tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom
_____, in dovolim objavo diplomskega
dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | UVOD..... | 1 |
| 2. | RAZVOJ ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA..... | 2 |
| 2.1. | Opredelitev pojmov..... | 2 |
| 2.2. | Razvoj elektronskega poslovanja skozi čas..... | 4 |
| 2.3. | Oblike elektronskega poslovanja glede na odnose med subjekti..... | 6 |
| 3. | POSLOVNI MODELI V ELEKTRONSKEM POSLOVANJU..... | 7 |
| 3.1. | Elektronska trgovina..... | 10 |
| 3.2. | Model reklam..... | 11 |
| 3.3. | Ponudnik informacij..... | 13 |
| 3.4. | Model mreže partnerstev..... | 14 |
| 3.5. | Naročniški model..... | 15 |
| 3.6. | Model proizvajalca..... | 15 |
| 3.7. | Javni model..... | 16 |
| 3.8. | Posredniški model..... | 16 |
| 3.9. | Elektronska nabava..... | 23 |
| 3.10. | Ponudniki zaupanja..... | 23 |
| 3.11. | Omogočevalci elektronskega poslovanja..... | 25 |
| 3.12. | Razvrstitev poslovnih modelov..... | 27 |
| 4. | VREDNOTENJE ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA IN PREPOZNAVANJE PRIMERNIH STRATEGIJ S POMOČJO MATRIKE VREDNOSTI..... | 30 |
| 4.1. | Pomen matrike vrednosti elektronskega poslovanja..... | 33 |
| 4.2. | Uporabnost matrike vrednosti elektronskega poslovanja..... | 34 |
| 5. | TRENDI V ELEKTRONSKEM POSLOVANJU..... | 36 |
| 5.1. | Lupina in vsebina: vrednost je v prehodu..... | 36 |
| 5.2. | Globalizacija in prehajanje proizvodov in storitve iz snovnih v nesnovne.... | 37 |
| 5.3. | Prilagoditev posameznemu kupcu..... | 38 |
| 5.4. | Posredniki dodajajo novo vrednost..... | 38 |
| 5.5. | Digitalizacija..... | 39 |
| 5.6. | Inteligentni proizvodi se množično razmnožujejo..... | 40 |
| 6. | SKLEP..... | 42 |
| | LITERATURA..... | 44 |
| | VIRI..... | 44 |
| | Slovarček | |

1. UVOD

Napredek na področju računalniške, telekomunikacijske in informacijske tehnologije ter tehnologije programske opreme danes močno spreminja življenje, v te spremembe pa je vpeto tudi gospodarstvo.

Pomembna značilnost poslovanja tretjega tisočletja je, da se pravila poslovanja v gospodarstvu spreminjajo zelo hitro. Gre za gospodarstvo, v katerem je mogoče, da začne majhno specializirano podjetje tekmovati z velikim v isti panogi in je pri tem lahko zelo uspešno, saj spletna trgovina zabriše razlike med velikimi in majhnimi. Vsako majhno podjetje lahko prek interneta vstopi na večmilijonski trg z minimalnimi potrebnimi investicijami v informacijsko strukturo. Internet je tako dejavnik, ki je pomembno vplival na spremenjen način poslovanja in je bistveno prispeval h globalizaciji trgov.

Vpliv interneta je povzročil pravo gospodarsko revolucijo. Ta sega tako globoko v poslovne procese, da spreminja organizacije in ustvarja nove. Omenjene spremembe pa ne bodo vplivale samo na poslovanje, ampak na celotno družbo, javno upravo ... Tako danes govorimo ne le o elektronski trgovini in elektronskem poslovanju, temveč o elektronski ekonomiji ali tudi digitalni ekonomiji, ekonomiji znanja, novi ekonomiji.

Cilj naloge je predstaviti velike spremembe, predvsem pa pokazati nove vloge in možnosti, ki se ponujajo podjetjem v novi ekonomiji, ter predstaviti nekatere smernice, načine, s pomočjo katerih bodo podjetja v času silovitih sprememb našla podlago za strateško odločanje o tem, katero od poti v novi ekonomiji bodo ubrala.

V začetku diplomskega dela tako najprej opredelim pojme elektronska trgovina, elektronsko poslovanje in nova ekonomija ter opišem in prikažem povezave med njimi. V nadaljevanju predstavim razvoj elektronskega poslovanja skozi čas, da bi pokazal, kako hitro in obsežno se je razvilo elektronsko poslovanje.

Elektronsko poslovanje je zelo široko področje, ki zajema tehnične tehnološke, ekonomske, pravne in organizacijske okvire. Mednarodne študije ugotavljajo, da se težišče glavnih težav pomika od tehničnih proti netehničnim (Toplišek, 1998, str. 1). V svojem diplomskem delu tako puščam ob strani tehničnotehnološke komponente in se osredotočam bolj na nove vloge, ki jih prevzemajo podjetja v novi ekonomiji. Te vloge predstavljam v osrednjem poglavju o poslovnih modelih.

Za podjetja v novi ekonomiji je zelo pomembno, da prepoznajo, kakšne rezultate bi imele posamezne poslovne pobude, in izberejo tiste, ki bodo za njih najboljše. Zato nadaljujem

s poglavjem, ki obravnava matriko vrednosti elektronskega poslovanja kot pripomoček oziroma enega ključnih elementov odločanja med različnimi poslovnimi pobudami.

S poglavjem o trendih v elektronskem poslovanju pa želim poudariti nekatera dogajanja v sodobnem gospodarstvu, ki bodo vplivala na nadaljnji razvoj in poti razvoja podjetij ter na njihovo poslovno obnašanje v novi ekonomiji.

2. RAZVOJ ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA

2.1. OPREDELITEV POJMOV

V literaturi se pojavljajo številne in zelo različne opredelitve elektronskega poslovanja. Glede na v uvodu omenjene hitre spremembe in razvoj le-tega se spreminjajo in dopolnjujejo tudi opredelitve.

Nekatere opredelitve razumejo elektronsko poslovanje le v ožjem smislu, preprosto kot izmenjavo podatkov med računalniki ali kot elektronsko trgovanje (ang. electronic commerce).

Pojem elektronsko poslovanje res izhaja iz angleškega izraza »electronic commerce«, vendar pa le-ta ne odraža polne vsebine pojma elektronskega poslovanja.¹ Zato se v angleškem jeziku vse bolj uporablja pojem »electronic business«, ki je širši in zato pravilneje odseva vsebino pojma elektronskega poslovanja.

Večina opredelitev si je tako enotna v tem, da pojma elektronsko poslovanje ne moremo več razumeti le v ožjem smislu. *Elektronsko poslovanje* (ang. electronic business) je širši pojem in se nanaša na vse, pri čemer s pomočjo interneta lahko omogočamo večjo učinkovitost, hitrost, inovacije in ustvarjanje nove vrednosti v organizacijah. To je taktična ali strateška uporaba interneta, ki spremeni poslovna razmerja med podjetjem in strankami, med podjetji, znotraj enega samega podjetja ali celo med samimi strankami.

Podobno definira elektronsko poslovanje B. Jerman Blažičeva (2001, str. 11), ki pravi, da imenujemo elektronsko poslovanje »vse, kar danes delamo v sklopu svoje poslovne

¹ Zato se zdi primerno za angleški izraz »electronic commerce« uporabiti prevod elektronsko trgovanje ter definicijo Svetovne trgovinske organizacije, ki elektronsko trgovanje opredeljuje kot proizvodnjo, distribucijo, trženje, prodajo ali dostavo blaga in storitev po elektronski poti. Konkretna transakcija elektronskega trgovanja lahko vsebuje več elementov oziroma sestavin poslovnih transakcij, med katerimi sta najbolj določujoča dostava blaga in storitev ter plačilo po elektronski poti.

dejavnosti s pomočjo računalniških aplikacij in računalniških omrežij«. Ta pojem zajema: elektronsko bančništvo, elektronsko trženje, elektronsko trgovanje, spletno trgovino, svetovanje na daljavo, elektronsko zavarovalništvo, računalniško podprto skupinsko delo ter delo, pouk in dražbe na daljavo.

Pri tem so pomembni trije elementi teh dejavnosti: način dela (elektronska izmenjava podatkov), vsebina poslovanja, ki je skoraj neomejena (prodaja blaga in storitev, plačevanje, izmenjava dokumentov, pred- in poprodajne aktivnosti, delo na daljavo storitve državnih organov ...), ter udeleženci poslovanja, to so posamezniki, podjetja in ustanove.

Tudi P. Cunningham (1999, str. 9) se strinja, da zajema elektronsko poslovanje veliko več kot le elektronsko trgovanje. Pomeni povezovanje informacijske tehnologije, predvsem interneta, v poslovne procese, ki spreminjajo organizacije in ustvarjajo nove. Informacijska tehnologija je v zadnjih tridesetih letih povečala učinkovitost in produktivnost poslovnih procesov, ni jih pa spremenila. Spremenilo jih je elektronsko poslovanje. V elektronskem poslovanju in poslovnih procesih je informacijska tehnologija postala nepogrešljiva, medtem ko je bila v prejšnjih modelih le podporna funkcija.

Elektronsko poslovanje zajema vrsto različnih elektronskih procesov v verigi od dobavitelja do potrošnika, ti procesi pa zajemajo celo vrsto človekovih aktivnosti. Cunningham (1999, XV) jih navaja tako: elektronsko trgovanje, elektronska maloprodaja, elektronsko bančništvo, elektronske finance in investicije, elektronsko zavarovalništvo, elektronske potovalne storitve, elektronska zabava, elektronska uprava, elektronsko izobraževanje in pouk, elektronske zdravstvene storitve, elektronsko založništvo, druge elektronske storitve.

V. Srića (2001, str. 172) pa pravi, da »elektronsko trgovino zaznamujeta prodaja in nakup prek interneta, medtem ko elektronsko poslovanje življenje, v vključuje vse aplikacije podjetja, ki podpirajo njegovo poslovanje prek interneta, kot tudi organizacijsko pripravljenost na tako vrsto poslovanja«. Elektronsko poslovanje torej po njegovem mnenju ne zajema le elektronske trgovine, ampak je treba tudi preveriti stare poslovne modele v luči sodobnih informacijskih tehnologij, ki podpirajo elektronsko poslovanje in na ta način maksimirajo vrednost za kupce teh podjetij. Novi modeli elektronskega poslovanja morajo biti bolj fleksibilni in usmerjeni proti kupcu.

Elektronsko poslovanje torej pomeni kompleksen splet poslovnih procesov, aplikacij podjetja in organizacijske strukture, ki so nujno potrebne za razvoj uspešnih poslovnih

modelov. Srića (2001, str. 172) tako že v sami definiciji pojma poveže elektronsko poslovanje z novimi poslovnimi modeli oz. poudari nujnost izgradnje novega poslovnega modela elektronskega poslovanja kot osnovo za razvoj elektronske trgovine in elektronskega poslovanja.

Po mnenju Evropske komisije je elektronsko poslovanje katera koli oblika poslovanja, pri katerem stranke delujejo elektronsko, namesto da bi si pošiljale »telesna sporočila« ali bile v neposrednem fizičnem stiku.

Cunningham (1999, XII) obsežne spremembe, ki smo jim priča, primerja s tistimi, ki jih je prinesla industrijska revolucija. Elektronsko poslovanje je bistveni element za razvoj nove ekonomije, saj omogoča razvoj novih storitev in izdelkov z veliko vgrajenega znanja, spremembe in prilagoditve obstoječih izdelkov spremenjenim zahtevam ter prej omenjen nov način vodenja poslov. *Nova ekonomija* (ang. electronic economy) je torej definirana kot neko navidezno območje, v katerem se odvija poslovanje, kjer se ustvarja in izmenjuje vrednost ter prihaja do transakcij (Hartman, Kador, 2000, XVII). Ta proces lahko primerjamo oz. je povezan s podobnimi aktivnostmi, ki se pojavljajo na običajnem (tradicionalnem) trgu, a je od njih neodvisen. Imenovali bi ga lahko tudi digitalna ekonomija.

2.2. RAZVOJ ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA SKOZI ČAS

Razvoj elektronskega poslovanja se je začel z razvojem računalniških omrežij in interneta ter združevanjem informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Pri tem lahko zaznamo nekaj zaokroženih obdobj.

V *sedemdesetih letih* se je s pojavom elektronskih finančnih prenosov med bankami prek varnih zasebnih omrežij spremenil način poslovanja na finančnem trgu,² v podjetjih pa so spoznali, da so z uporabo informacijske tehnologije lahko bolj konkurenčni, vendar so v tej začetni fazi računalniško podprli le posamezne poslovne funkcije, in sicer v tem smislu, da je ročno delo zamenjal računalnik (npr. fakturiranje).

V *osemdesetih letih* se je elektronsko poslovanje razširilo v okviru podjetij v obliki sistemov za prenos datotek, računalniške izmenjave podatkov in elektronske pošte. Začelo si je torej utirati pot v vse najpomembnejše poslovne funkcije. Omogočilo je uporabo novih metod, npr. pri načrtovanju proizvodnje ali finančnem načrtovanju, in je globlje poseglo v poslovni proces podjetja (Oesterle, 2001, str. 3)

² Na primer SWIFT, omrežje bančnih ustanov za elektronski prenos denarja.

Devetdeseta leta so z razvojem in razširitvijo interneta ter pojavom svetovnega spleta prinesla preobrat: globalno poslovanje je vse lažje, povečala se je njegova hitrost in potreba po hitrem prilagajanju spremembam na trgu. Po letu 1995, ko je tehnologija interneta in nanjo vezanih aplikacij dozorela, se je elektronsko poslovanje izredno razmahnilo.

Razvoj je do danes potekal približno tako:

- I. Na začetku so podjetja in organizacije uporabljale internet bolj kot oglasno desko za objavo svojih brošur, seznamov (npr. seznam telefonskih številk zaposlenih), nekoliko za tem pa tudi že za objavo pomembnejših dokumentov, kot so katalogi in ceniki. Za ta podjetja je bil internet enosmerni komunikacijski mehanizem. Možnosti za medsebojno komunikacijo v tej fazi podjetja še niso izkoriščala.
- II. V naslednji fazi so podjetja ustvarila dialog s strankami. V tem začetnem obdobju interaktivnosti je stranka (končni potrošnik ali zaposleni v podjetju) lahko spraševala za nasvete, povedala, kaj od podjetja želi.
- III. Interaktivnost je hitro pripeljala do izkoriščanja interneta za opravljanje transakcij. Elektronsko poslovanje se je razcvetelo, ko je povprečen potrošnik lahko enostavno in varno opravljal transakcije, kot so nakup in prodaja delnic, naročanje knjig in zgoščenk prek interneta ter nakup letalske vozovnice.
- IV. Spletna tehnologija je nato omogočila drugačen odnos s kupci: iz odnosa eden proti več je prišlo do prehoda na odnos eden proti enemu. Nenadoma je podjetje lahko imelo odnos z vsako stranko posebej, s čimer so se stranki lahko približali in bolj zadovoljili njene potrebe. Cene proizvodov so lahko postale bolj spremenljive, nanje pa so imeli vpliv tudi kupci. To so omogočile dražbe prek interneta.
- V. Naslednji korak je bil v zmanjšanju zamud. Podjetja so težila k temu, da bi se celoten proces izvedel čim hitreje, ker so se zavedala potreb in vrednosti dostave v kratkem času. S pomočjo interneta so bila zmožna združiti kupce v navidezni ožji prostor, ki je omogočil hitrejšo izvedbo transakcije.
- VI. V zadnjem času je intenzivnost uporabe interneta pripeljala do novih elitnih podjetij, ki uporabljajo internet na zanimive nove načine, prevzemajo nove vloge, da ustvarijo vrednost, npr. z združevanjem skupin s skupnimi interesi, s ponudbo

storitev trženja v spletu in na vrsto drugih načinov, ki jih podrobneje predstavim v nadaljevanju.

Internet torej odpira ogromno možnosti za izboljšanje poslovanja in pomeni veliko poslovno zmogljivost, ki je z naraščanjem števila uporabnikov interneta iz dneva v dan večja.³

2.3. OBLIKE ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA GLEDE NA ODNOSE MED SUBJEKTI

Glede na odnose med subjekti so se v elektronskem poslovanju oblikovale tri vrste poslovanja:

- podjetje–podjetje (B2B)
- podjetje–potrošnik (B2C)
- javna in državna uprava – podjetja in posamezniki (e-vlada)

Največji del elektronskega poslovanja predstavlja **elektronsko poslovanje med podjetji**. Zajema vse povezave med podjetji od vzpostavljene povezave med prodajalci in dobavitelji (naročila, plačila) in elektronskega bančništva do sodelovanja na skupnih projektih ...

Razvite telekomunikacije oziroma informacijska infrastruktura so pogoj za razmah elektronskega poslovanja, zato se je le-to najbolj razmahnilo na najbolj razvitih svetovnih trgih, najbolj v ZDA. Elektronsko poslovanje med podjetji naj bi po podatkih v letu 1999 v ZDA predstavljalo 70 % vsega elektronskega poslovanja, po napovedih za leto 2004 naj bi ta delež narasel na 79 % (Keenan, 2000). Več kot 65 % celotnega prometa pri poslovanju B2B naj bi bilo do leta 2003 koncentrirano v naslednjih šestih dejavnostih: maloprodaja, motorna vozila, transport, industrijska oprema, visoka tehnologija ter vladne ustanove (Srića, Mueller, 2001, str. 106).⁴

³ Obseg poslov, ki se opravijo prek interneta, nenehno narašča. Stopnje rasti in zmogljivosti so tako velike, da v literaturi govorijo o novi storitveni dejavnosti, ki se ukvarja s podporo transakcijam, ki se opravljajo prek interneta. Imenujejo jo podjetje – menjava (ang. Business to eXchange) ali skrajšano B2X (Keenan, 2000).

⁴ Obseg poslovanja B2B je tolikšen, da so nekateri avtorji, na primer P. Cunningham (1999, str. 10) kot tudi V. Srića (2001, str. 170), temu prilagodili definicijo elektronskega trgovanja, in sicer tako, da opredeljujejo elektronsko trgovanje kot posel nakupa in prodaje blaga med podjetji. Kadar gre pri elektronskem trgovanju za odnose med podjetjem in potrošnikom (B2C), omenjeni avtorji govorijo o elektronski maloprodaji.

Elektronsko poslovanje s končnimi porabniki zajema področja, ki temeljijo na poslovanju z uporabo spletnih strani. Teh področij je iz dneva v dan več, gre pa predvsem za tista področja, ki potrošniku omogočajo opravljanje raznih opravil prek domačega računalnika: uporaba bančnih storitev, nakupovanje, izobraževanje, delo.

Po napovedih naj bi bilo do leta 2004 elektronsko poslovanje s končnimi porabniki v ZDA najpomembnejše na področjih zavarovalništva, motornih vozil in njihovih delov, letalskih potovanj, plačil, izobraževanja in trajnih potrošnih dobrin (Keenan, 2000).

Pri poslovanju z državno upravo ločimo poslovanje s podjetji (npr. davčne napovedi, javna naročila) in poslovanje s prebivalci. To je eno najzahtevnejših področij, saj zahteva lokalni dostop do teh storitev za vsakega prebivalca.

3. POSLOVNI MODELI V ELEKTRONSKEM POSLOVANJU

Spremembe, ki smo jim priča v novi ekonomiji, so odločilno vplivale na nove načine poslovanja. Ti pa so s seboj prinesli tudi nove poslovne modele oziroma vloge, ki jih prevzemajo podjetja. Vsaka od vlog vpliva na odnos podjetja s strankami in odnos podjetja s poslovnim okoljem, pri čemer vsaka od njih pomeni tudi potencialno grožnjo za podjetja, ki se prilagajajo prepočasi.

V literaturi obstajajo različne definicije poslovnih modelov. V popolnoma osnovnem smislu je poslovni model metoda oziroma način poslovanja, ki podjetju omogoča njegov obstoj – to je, da ustvarja prihodek. Po M. Rappi (2000) poslovni model kaže, na kakšen način podjetje ustvarja prihodek glede na to, kje je umeščeno v vrednostni verigi.

Študija Evropske unije, ki jo je izdelal P. Timmers (1998), poslovni model opredeljuje kot:

- zgradbo poslovnega sistema, storitve ali toka informacij, ki poleg opisa samega poslovnega sistema vključuje tudi opredelitev udeležencev z opisom njihovih vlog,
- opis potencialnih interesov udeležencev poslovanja in
- opis virov dohodka.

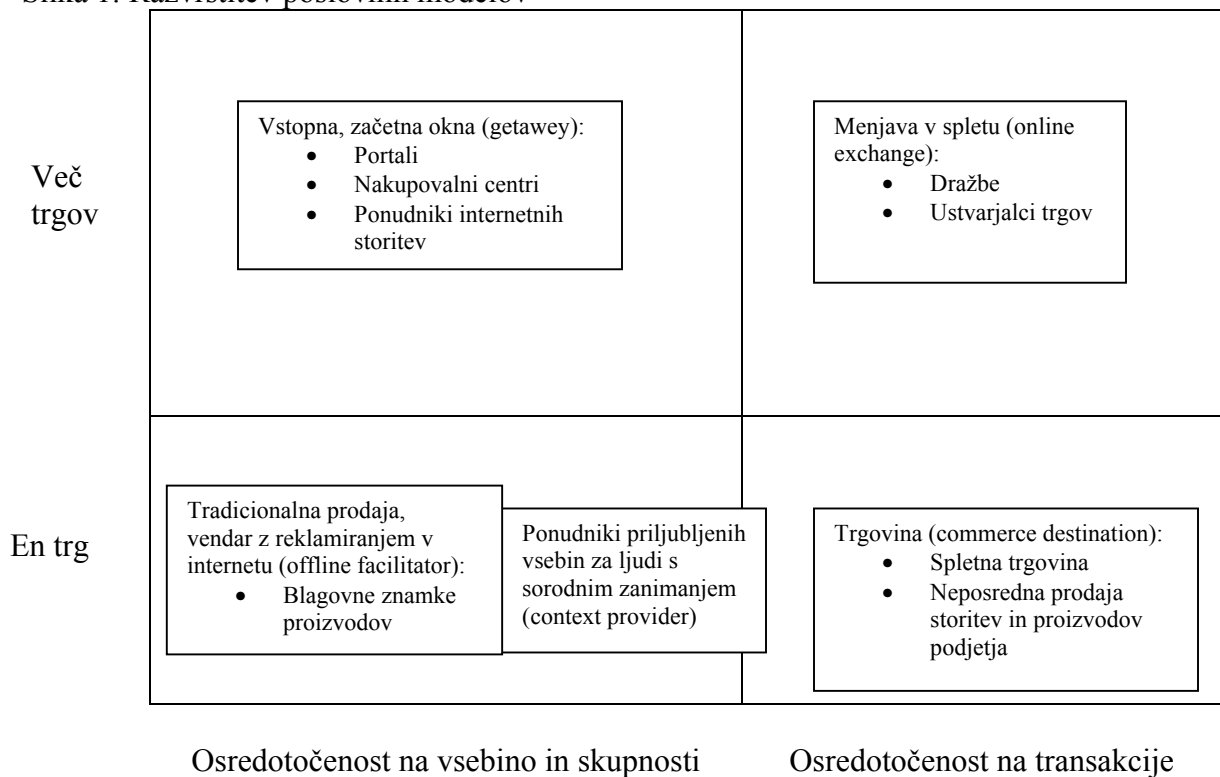
Vrednostna veriga vsakega poslovanja obsega pot od nastanka izdelkov ali storitev do njihove končne porabe. Ta veriga je ponavadi osnova za graditev poslovnih modelov. Do možne zgradbe poslovnega modela namreč pridemo z različnimi kombinacijami členov vrednostne verige (Jerma – Blažič et al., 2001, str. 28).

Pri proučevanju poslovnih modelov tako najprej razčlenimo in spoznamo sestavne dele, ki jih nato ponovno sestavimo v smiselno celoto. To pomeni, da bom pri obravnavanju posameznega modela predvsem poskušal spoznati notranje poslovanje podjetja, trženje in prodajo, logistiko in tehnološki razvoj ter zaznati možne povezave informacij vzdolž vrednostne verige. Iz tega bom skušal opredeliti skupne osnovne značilnosti delovanja podjetij v posameznem modelu.

Poslovni modeli, ki so nastali ob novem načinu poslovanja, so raznovrstni: nekateri so enostavni, drugi bolj kompleksni. Podjetje lahko poslovne modele medsebojno tudi kombinira kot del svoje poslovne strategije. Njihova identifikacija in razvrstitev nista enostavni. Tudi klasifikacija modelov ni enotna. Vsak avtor navaja svojo, med seboj se razlikujejo in so težko združljive.

P. Martinez (2000) razvršča modele tako, kot je prikazano na sliki 1.

Slika 1: Razvrstitev poslovnih modelov



Vir: Martinez, 2000.

A. Hartman (2000) navaja naslednjo razvrstitev modelov:

- Elektronska trgovina
- Ponudniki informacij
- Ponudniki zaupanja
- Omogočevalci elektronskega poslovanja

M. Rappa (2000) razvršča modele v naslednje osnovne kategorije:

- Posredniški model
- Model reklam
- Ponudnik informacij
- Elektronska trgovina
- Model proizvajalca
- Model mreže partnerstev
- Javni model
- Naročniški model

P. Timmers (1998) pa na primer modele razvršča tako:

- Spletna trgovina
- Elektronska nabava
- Elektronska dražba
- Elektronska pošta
- Storitve tretje stranke v poslovanju
- Virtualne skupnosti
- Ponudnik storitev v vrednostni verigi
- Povezovalac v vrednostni verigi
- Platforma za sodelovanje
- Posredovanje informacij, storitve zagotavljanja zaupanja in druge storitve

Hkrati se poslovni modeli v internetu tudi hitro spreminjajo in razvijajo, saj elektronsko trgovanje in elektronsko poslovanje omogočata nastajanje novih uspešnih poslovnih modelov, ki se uveljavljajo s pomočjo podjetniške inovativnosti, prilagodljivosti, dobre izbire partnerjev, z dobro izpeljanim poslovnim načrtom ... Tako lahko v prihodnosti pričakujemo nove zanimive variacije.

V nadaljevanju bom skušal pregledno predstaviti poslovne modele, ki so danes prisotni v novi ekonomiji. Pri tem bom izhajal iz naslednjih velikih skupin:

1. Elektronska trgovina
2. Model reklam
3. Ponudnik informacij
4. Model mreže partnerstev

5. Naročniški model
6. Model proizvajalca
7. Javni model
8. Posredniški model
9. Elektronska nabava
10. Ponudniki zaupanja
11. Omogočevalci elektronskega poslovanja

V okviru teh bom predstavil posamezne oblike oziroma variacije, ki so se oblikovale znotraj skupine. S celotno predstavitvijo želim podati podlago, ki bo podjetjem v pomoč pri izbiri poslovnega modela v elektronskem poslovanju, ki se mu danes skorajda ne morejo več izogniti.⁵

3.1. ELEKTRONSKA TRGOVINA

Elektronska trgovina je trgovsko podjetje, ki ustvarja vrednost s trgovanjem z uporabo obstoječih in novih digitalnih tržnih kanalov. Lahko bi jih imenovali tudi spletne vzporednice tradicionalnim načinom prodaje proizvodov in storitev oziroma informacij.

Ob prvem nastopu v internetu podjetja velikokrat postavijo spletne strani, katerih glavni namen je promocija, nastop v internetu pa se pogosto kombinira s tradicionalnimi tržnimi kanali, na primer kombinacija reklamiranja na televiziji in v spletu.⁶

Ciljne skupine podjetij, ki delujejo v elektronski trgovini, so tržne niše in kupci v njih, njihov cilj pa je prevlada v tržni niši. Dohodek pridobivajo z maržami od prodaje in oglaševanja. Prodaja lahko temelji na dražbi ali na klasičnem načinu prodaje. V nekaterih primerih gre lahko le za spletno prodajo izdelkov in storitev, brez vzporednic s klasično prodajo. Koristi, ki jih imajo potrošniki, so lahko nižje cene v primerjavi s tradicionalnimi ponudbami, boljša informiranost ter udobnost izbiranja, kupovanja in dostave, ki vključuje tudi celodnevno dostopnost spletne trgovine. To vrsto poslovanja uvrščamo med skupino poslovanja B2C, podjetje–potrošnik (Jerman – Blažič et al., 2001, str. 30).

⁵ Na pomen poslovnih modelov kaže tudi dejstvo, da je mogoče poslovne modele oziroma širše gledano poslovne metode v elektronskem poslovanju celo zaščititi s patentom, tako pa postajajo oblika industrijske lastnine.

⁶ Tako na primer v oddaji 24h na POP TV ob zaključku oddaje pogosto oglašujejo svojo spletno stran.

M. Rappa (2000) elektronsko trgovino natančneje razčlenjuje in zanjo navaja naslednje primere:

Virtualni trgovec

Deluje samo prek interneta in ponuja blago ali storitve, ki so tradicionalne ali pa značilne samo za internet. Primer takega trgovca storitev sta podjetji Amazon in Facetime. Slednje na primer ponuja podporo spletnim stranem elektronskih trgovcev. Metoda prodaje je lahko dražba ali pa z že vnaprej določenimi cenami.

Kataloška prodaja

Zanjo je značilen prehod od naročanja prek elektronske pošte k naročanju s pomočjo spletnih strani. Spletni katalog zagotavlja boljše informacije o izdelku, pooseblja in s tem krepi stik s kupci, na voljo je 24 ur na dan, zagotavlja izdelke po ugodnejših cenah in skrajšuje čas za obdelavo naročila ipd.

Klasična in elektronska trgovina

Pri klasični in elektronski trgovini vzporedno poteka oboje: klasična zidana trgovina in spletna trgovina. Pri tem modelu obstaja verjetnost za konflikt znotraj distribucijskega kanala. Primeri so podjetja Gap, Lands End, B&N.

Bitni prodajalec

Je trgovec, ki se ukvarja izključno z digitalnimi proizvodi in storitvami ter v svoji najčistejši obliki vodi prodajo in distribucijo prek svetovnega spleta. Primer je podjetje Eyewire.

3.2. MODEL REKLAM

Po M. Rappi (2000) je reklamni model razširitev obstoječih tradicionalnih reklamnih modelov. Medij, ki predvaja reklamo, v tem primeru spletna stran, daje na razpolago vsebino, do katere je dostop običajno, ne pa vedno, zastonj. Poleg vsebine lahko ponudi tudi storitve, kot na primer elektronsko pošto ali klepetalnico. Vse to ponuja skupaj z reklamnimi sporočili v obliki reklamnih pasic, lahko tudi reklamnih nagradnih iger. Reklamiranje je lahko glavni ali pa edini vir dohodka. Ponudnik spletne strani je lahko njen avtor ali pa samo predvaja vsebino, ki je bila narejena drugje. Reklamni model

deluje najbolje, ko je število obiskovalcev veliko ali pa je reklamni model zelo specializiran. V nadaljevanju je navedenih nekaj različic znotraj reklamnega modela:

Posplošen portal

Je spletna stran, prek katere vstopamo v splet. Zagotavljati mora splošno in raznoliko vsebino. Običajno so to iskalniki ali imeniki, kot so na primer Excite, Alta Vista in Yahoo, ali pa malo drugače vsebinsko naravnane strani, kot je na primer AOL (America On-Line). Model deluje dobro le pri visokem številu obiskov, kar okrog milijon obiskov mesečno. Tak obisk omogoča dobičkonosno reklamiranje in dovoljuje nadaljnje delovanje storitve spletne strani. Tekmovanje za visoko število obiskov je vodilo v dodajanje novih brezplačnih storitev in vsebine, kot so elektronska pošta, klepetalnice, novice, lokalne informacije in podobno.

Poosebljen portal

Posplošena vsebina portalov ne spodbuja lojalnosti njegovih uporabnikov. To je privedlo do nastanka portalov, ki omogočajo prilagoditev izgleda in vsebine posamezniku. Primera sta My Yahoo in My Netscape. V prilagajanje spletne strani uporabnik »investira« svoj čas, kar poveča njegovo lojalnost. Dobiček, ki ga prinašajo takšni portali, je odvisen od števila obiskov, verjetno pa tudi od vrednosti za uporabnika, ki pa temelji na različnih uporabnih možnostih portala. Prilagoditev posamezniku lahko poleg posplošenega portala podpira tudi specializiran portal, ki ga navajam v nadaljevanju.

Specializiran portal

Tu je število obiskov manj pomembno, bolj pa dobro določena in jasno definirana skupina uporabnikov – usmerjen je torej na posamezne ciljne skupine uporabnikov oziroma v tržne niše. Spletna stran na primer, ki pritegne ljubitelje golfa ali kupce nepremičnin ali tiste, ki so pravkar postali starši, je lahko zelo iskana za podjetja, ki želijo reklamirati svoje proizvode in storitve in so pripravljena plačati, zato da imajo dostop do svojih ciljnih skupin.

Plačilo za pozornost

Ta model plačuje obiskovalcem za gledanje vsebine in izpolnjevanje obrazcev. Tak tržni pristop vzbujanja pozornosti je najbolj privlačen za podjetja, ki želijo imeti dokaj kompleksna reklamna sporočila, ki sicer ne bi pritegnila potrošnikovega zanimanja. Temu konceptu je začel pot utirati CyberGold s svojo skupnostjo »zasluži in potroši«. Ta

združuje podjetja, ki želijo reklamirati na takšen način, s potrošniki, ki želijo nekaj prihraniti. Da bi omogočili transakcije, je podjetje razvilo in patentiralo mikroplačniški sistem. Podoben primer takšnega podjetja je tudi MyPoints.

Brezplačni model

Ta model ponuja uporabnikom določeno storitev brezplačno, na primer dostop do interneta (Volja.net), elektronske voščilnice (BlueMountain), postavitve in vzdrževanje internetne strani. Takšni modeli, angleško imenovani Freebies, zagotavljajo visoko obiskanost spletnih strani, kar daje podjetjem priložnost reklamiranja. Prednost brezplačnega modela je predvsem v tem, da se zelo enostavno dopolnjuje in kombinira z modelom zbiralca informacij, ki je naveden v nadaljevanju, in za podjetje predstavlja dodaten vir dohodka.

Model ugodnosti nižjih cen in popustov

Najbolj opazen primer tega modela predstavlja podjetje Buy.com, ki prodaja razne izdelke po njihovih stroških ali pod njimi in ustvarja dobiček predvsem z oglaševanjem.

3.3. PONUDNIK INFORMACIJ

M. Rappa (2000) opisuje podjetje, ki delujejo v tem modelu, kot zbiralca podatkov o potrošnikih in njihovih nakupovalnih navadah. Gre za dragocene informacije, še posebej, če so ustrezno analizirane in urejene. Nekatera podjetja so zmožna delovati kot takšen model, tako da zbirajo in nato prodajajo informacije ostalim podjetjem. Uporabnike privabijo tako, da jim na primer ponudijo brezplačen dostop do interneta (Volja.net, NetZero) v zameno za podrobne informacije o njihovih nakupovalnih navadah ali navadah o brskanju po internetu.

Model posrednika informacij lahko deluje tudi v obratni smeri, in sicer tako, da potrošnike oskrbuje z uporabnimi informacijami o spletnih straneh v tržnem segmentu, ki medsebojno tekmujejo za strankin nakup.

Znotraj poslovnega modela posrednika informacij ločimo sistem priporočil in registracijski sistem.

Sistem priporočil

Gre za spletno stran, ki svojim uporabnikom omogoča medsebojno izmenjavo informacij o kakovosti proizvodov in storitev ali o prodajalcih, s katerimi so imeli dobro ali slabo izkušnjo. Primer takšnega sistema je ePinions, dooyoo.com, ciao.com. Nekateri sistemi priporočil samodejno (vgrajeno v spletni brskalnik) spremljajo uporabnikove navade in tako prilagajajo pomembnost njegovih priporočil oziroma vrednosti podatkov za ostale uporabnike. Sistem priporočil si lahko za povečanje prodaje pomaga z vključitvijo v model mreže partnerstev, ki je naveden v nadaljevanju.

Sistem prijav

Spletna stran nudi vsebino, ki je brezplačna, vendar se morajo uporabniki, preden jim je na razpolago, prijaviti. S prijavo je mogoče zbrati najrazličnejše podatke, omogoča pa tudi ugotavljanje vzorca uporabe spletne strani, kar je pozneje lahko v pomoč pri reklamnih akcijah. Primer sistema prijav je NYTimes.com.

3.4. MODEL MREŽE PARTNERSTEV

V nasprotju s splošnim portalom, katerega cilj je pritegniti čim večje število obiskovalcev na eni spletni strani, pa daje model partnerstev v mreži možnost nakupa na več partnerskih spletnih straneh tako, da finančno stimulira (v obliki odstotka od prodaje) partnerja, ki ima svojo spletno stran (Schwartz, 1999, str. 71; Rappa, 2000). Pridruženi partnerji imajo na svoji spletni strani ikono, ki nas s klikom poveže z zelenim trgovcem. Če pridružen partner ne generira prodaje, to za trgovca ne predstavlja nobenega stroška. Model je za spletne strani zelo prikladen in je v internetu tudi zelo popularen. Njegove variacije pri zaslužku so lahko: delitev deleža od prodaje, izmenjava reklamnih panojev in plačilo za klik oziroma obisk.

Za posameznika je lahko internet prevelik, konkurenca med posameznimi spletnimi stranmi pa prehuda, da bi sam uspešno zgradil svojo lastno blagovno znamko in jo nato tudi naprej tržil. Amazon.com je na primer združil partnerje, da so mu bili v pomoč pri prodaji proizvodov in razširjanju njegovih reklamnih sporočil na vse konce spletnega prostora. Svojim partnerjem je ponudil dovolj veliko provizijo za napotila potencialnih strank, ki so na koncu pri Amazon.com nekaj kupile. Amazon se je na ta način spoprijateljil s svojimi potencialnimi nasprotniki, spletnimi knjigarnami, ki so svoj prostor našle v posameznih tržnih nišah. Konkurenčne knjigarne so lahko kljub temu

dobro zaslužile, Amazon pa je poskrbel za zaloge, razpošiljanje, urejanje plačil ..., tako da je povezava predstavljala koristi za obe strani.

Mreža partnerstev je tako svojstven način, kako prepričati druge, da zanje tržijo. In to je tudi primer, kako staro učinkovito reklamiranje od ust do ust prenesti v internet.

Težavi, ki se pojavljata pri tem modelu, sta:

1. zelo velike razlike med zaslužki partnerjev v mreži; večji partnerji, kot na primer AOL, lahko s tem zaslužijo tudi nekaj milijonov dolarjev, medtem ko lahko večina ostalih ne zasluži skoraj nič;
2. preveliko število pridruženih partnerjev, kar pripelje do manjših zaslužkov in nestabilnih velikih mrež pridruženih partnerjev. Vzrok je brezplačno in številčno neomejeno priključevanje partnerjev.

3.5. NAROČNIŠKI MODEL

V tem modelu uporabniki plačujejo za dostop do spletne strani. Visoka vrednost vsebine spletne strani je torej za ta model nujno potrebna. Primeri so Delo, Wall st. Journal, Consumer Reports. V nekaterih primerih gre lahko tudi za kombinacijo brezplačne vsebine, ki na spletni strani pritegne določeno število ljudi, in vsebine, za dostop do katere je treba plačati (Rappa, 2000).

3.6. MODEL PROIZVAJALCA

Ta model temelji na možnosti, ki jo ponuja internet, da proizvajalci dosežejo kupce neposredno in tako skrajšajo distribucijski kanal (odstranitev posrednikov, veletrgovcev in trgovcev na drobno, kjer je to mogoče). Na ta način prihranjeni stroški se lahko (ali pa tudi ne) prenesejo na kupce. Model je prikladen za hitreje pokvarljivo blago, saj se z izločitvijo posrednikov lahko skrajša čas distribucije. Primer je podjetje Flowerbud z distribucijo svežih rož.

V tem modelu pa lahko pride tudi do konflikta v distribucijskem kanalu zaradi že obstoječega distribucijskega kanala. Primer takšnega konflikta sta imeli podjetji Intel in Apple.

Tudi reklama lahko poteka neposredno, mimo obstoječih reklamnih medijev, na katere lahko gledamo kot na posrednike, ki predvajanje reklamnih sporočil zaračunavajo (npr.

radio, televizija, časopisi in revije pa tudi internet). Internet omogoča proizvajalcem, da združijo vsebino internetne strani intimneje s svojo blagovno znamko. Inovator v tem pogledu je proizvajalec luksuznih avtomobilov BMW. Podjetje BMW Films utira pot temu novemu pristopu zabave ob reklamiranju. Reklamni filmi so vsakomur dostopni prek interneta. Vsakdo sam izbira, kdaj, koliko in katere filme si bo ogledal. Vsebina filmov pa je seveda povezana z blagovno znamko BMW (Rappa, 2000).

3.7. JAVNI MODEL

Delovanje javnega modela temelji na zvestobi in predanosti njegovih uporabnikov. Je nasprotje modelom, ki za uspešno delovanje zahtevajo veliko število obiskovalcev. Uporabniki vložijo v spletno stran veliko časa in čustev. V nekaterih primerih stalno prispevajo denar kot tudi vsebino spletne strani. Ker so zvesti obiskovalci, je obiskanost takšne spletne strani lahko visoka, to pa nudi dodaten vir zaslužka z reklamiranjem na spletnih straneh. Znotraj javnega modela obstajata dve različici:

Model prostovoljnih prispevkov

Temelji na skupini uporabnikov, ki podpirajo spletno stran s prostovoljnimi prispevki ali iščejo finančno pomoč pri dobredelnih ustanovah ali v obliki sponzorstev podjetij, ki podpirajo cilje in poslanstvo te skupine uporabnikov, običajno neprofitne organizacije. Primer je National Public Radio.

Mreže znanja

Mreže znanja, imenovane tudi ekspertne spletne strani, zagotavljajo vir informacij, ki temelji na poklicnem strokovnem znanju ali izkušnji drugih uporabnikov. Spletne strani so zasnovane kot forum, kjer lahko ljudje, ki iščejo informacije z določenega področja, zastavljajo vprašanja in nato prejmejo strokovne odgovore. Strokovnjak je lahko zaposlen ali prostovoljec, v nekaterih primerih pa je lahko kdor koli, ki ima dostop do interneta in želi odgovoriti. Primeri so Deja, ExpertCentral, Abuzz ter še Guru in Exp, ki pa to storitev zaračunavata (Rappa, 2000).

3.8. POSREDNIŠKI MODEL

Posredniki so ustvarjalci trgov, ki pripeljejo kupce in prodajalce skupaj ter podprejo in olajšajo izvršitev kupčije. Na ta način ustvarjeni trgi so lahko takšni, da se tu srečuje

podjetje s podjetjem (B2B), podjetje s potrošnikom (B2C) ali potrošnik s potrošnikom (C2C). Posrednik ustvari svoj zaslužek z zaračunavanjem provizije od vsake transakcije, ki jo omogoči.

Po A. Hartmanu (2000, str. 109) ločimo štiri tipe posrednikov:

Posredniki za kupce zmanjšujejo stroške, ki jih imajo kupci z iskanjem informacij in samo izvedbo posla, s tem, da zbirajo in posredujejo podatke o prodajalcih, proizvodih in le-te analizirajo.

Posredniki za prodajalce zmanjšujejo stroške, ki jih imajo z iskanjem informacij in izvedbo posla prodajalci, tako da zbirajo in zagotavljajo informacije o strankah in pričakovanih dogajanjih na tržišču.

Posredniki za kupce in prodajalce zmanjšujejo stroške, ki jih imajo z iskanjem informacij in izvedbo posla tako kupci kot prodajalci, tako da omogočijo stik med obema strankama v poslu, pomagajo uskladiti njune potrebe ter tako omogočijo, olajšajo oz. pospešijo posel.

Interesne skupine zmanjšujejo stroške, ki jih imajo z iskanjem informacij in izvedbo posla kupci in prodajalci s posebnimi interesi.

Posredniki opravljajo številne funkcije, ki jih lahko združimo v nekaj skupin:

- *Združevanje potreb*: preoblikovanje nekaterih obstoječih potreb v novo kategorijo potreb, ki prej ni obstajala.
- *Združevanje storitev*: združevanje več obstoječih storitev, s čimer se ustvari nova storitev, ki prej ni obstajala.
- *Stroj ponudb in povpraševanj*: ustvarja sistem gibljivih cen, ki so pogojene z razmerami na tržišču; v tem sistemu se prodajalci in kupci pogajajo – pogosto prek procesov, ki jih v ta namen omogočajo računalniki –, s čimer vplivajo na oblikovanje cene na trgu.
- *Skrito povpraševanje*: sprejem naročil za storitve, ki se sploh še ne izvajajo. Ko se ustvari zadostno povpraševanje, se tudi storitev lahko realizira.
- *Usklajevanje*: identifikacija in usklajevanje potreb in zahtev kupcev s proizvodi in storitvami, ki jih ponujajo prodajalci.
- *Pogajanje*: zagotavlja agente, ki se pogajajo o ceni, kakovosti in drugih značilnostih glede na določene kriterije.

- *Obveščanje*: obveščanje strank, pogosto kar prek elektronske pošte, o tem, kdaj so določene storitve na razpolago, o spremembi cen ali o tem, da so cene dosegle neko določeno raven.
- *Dodatna prodaja*: predlaga kupcu dodaten proizvod ali storitev, tako da kupec ne kupi le tistega, kar je prvotno nameraval, ampak se na podlagi ponujene ugodnosti ali popusta odloči za nakup obeh.

Posredniški model lahko zavzema veliko število oblik. M. Rappa (2000) navaja naslednje:

3.8.1. Borza ponudbe in povpraševanja

Deluje lahko na najrazličnejših področjih. Primer internetnega finančnega borznega posredništva je eTrade, kjer stranke oddajajo nakupna in prodajna naročila za nakup oz. prodajo vrednostnih papirjev. Posrednik zaračuna prodajalcu ali kupcu provizijo za opravljeno transakcijo.

Primer posrednika pri prodaji novih avtomobilov je CarsDirect. Deluje z velikimi količinami in nizkimi skupnimi stroški, da strankam omogoča ugodno ceno.

Tudi potovalne agencije lahko sodijo v to kategorijo, kot posredniki pri transakcijah, kot so rezervacije najema avtomobilov, nakup letalskih vozovnic, rezervacije hotelov, zemljevidi in predstavitve krajev s slikami, informacije o prevozih, potovalne ponudbe zadnja minuta (ang. last minute) ipd. S tem agencije zmanjšajo stroške transakcij in iskanja obema strankama, kupcu in ponudniku. Primer je Travelocity.

3.8.2. Izmenjava znotraj trga

Model deluje za trg tipa podjetje–podjetje (B2B). Zagotavlja popolno storitev, od tržne raziskave do pogajanj in izpolnitve posla, v posamezni industriji oziroma panogi. Posrednik zaračuna prodajalcu provizijo v določenem odstotku od vrednosti prodaje, zaslužek pa lahko izvira tudi iz članarin. Mehanizmi za določanje cene so lahko različni, na primer dražba, dana ponudba pa z možnostjo pogajanja ali brez nje. Primer je ChemConnect's na trgu kemikalij.

3.8.3. Poslovna trgovska skupnost oziroma virtualna skupnost:

Začetnik tega koncepta je VerticalNet. Ponujajo spletne strani, ki so pomemben in izčrpen vir informacij za potencialne kupce in ponudnike na določenem trgu, kot na

primer prehrana in pakiranje ali finančne storitve. Članarine in oglaševanja so vir dohodka za podjetja, ki uporabljajo ta poslovni model. VerticalNetove skupnosti vsebujejo informacije o proizvodih v vodnikih za kupce, direktorije distributerjev proizvodov, dnevne novice in članke znotraj panog, informacije o delovnih mestih. S takšno izmenjavo informacij med podjetji nadomeščajo tudi razne sejme in trgovska združenja. Njihov namen je povečati potrošnikovo zvestobo in dobiti povratne informacije od kupcev.

Podjetje ZapaNet pa združuje proizvajalce usnjenih izdelkov (čevlji, torbice in drugi dodatki iz usnja), dobavitelje in prodajalce na drobno s tega področja ter potrošnike. V ZapaNetu sodeluje štiristo podjetij iz čevljarske industrije z vsega sveta. Storitve, ki jih ustvarja in ponuja podjetje, vključujejo predstavitev izdelkov (ogromno število iz vseh velikih modnih prestolnic Evrope), ki jo obnavljajo vsaka dva meseca, katalog in knjigo vzorcev, ki so na voljo na spletnih straneh partnerjev z zagotovljenim mehanizmom varnosti glede dostopa do podatkov, dnevne novice s področja usnjarskega trga in splošnih ekonomskih gibanj ter povezave s spletnimi stranmi profesionalnih izdelovalcev obutve in torbic.

Podjetje Factmerchant združuje vodilne informacijske hiše Evrope in Azije. Namen te virtualne skupnosti je, da na enem mestu zagotavlja poslovne in finančne informacije, ki so urejene in pripravljene tako, da predstavljajo najbolj učinkovit vir informacij za njihove poslovne stranke. Sistem omogoča tudi učinkovito iskanje poslovnih informacij in spreminjanje ter izdelovanje agregiranih poročil na enoten in učinkovit način. Factmerchant je začel z informacijami, ki so nastajale na podlagi raziskav Organizacije potrošnikov Velike Britanije, in s poslovnimi novicami iz Evrope in Azije. Kmalu se je vir informacij potrojil. Informacije, ki jih podjetje ponuja sedaj, so oblikovane v različne pakete, ki so na voljo strankam glede na njihove potrebe in interes (Jerman – Blažič et al., 2001, str. 36).

3.8.4. Združevalec nakupov

Namen tega modela je, da združuje individualne kupce z vseh koncev sveta. Tako lahko prek interneta delujejo kot skupina in dosežejo ugodnosti pri nakupih, ki jih običajno dobivajo veliki kupci. Prodajalci plačujejo združevalcu nakupov določen procent od vsake kupčije.

3.8.5. Model za distributerje

Skupni interesi poslovanja so vedno ustvarjali skupnosti v obliki trgovinskih združenj, kartelov, cehev in drugih zvez. Oskrbovalci infrastruktur ali trgovinska združenja združujejo udeležence z dopolnjujočimi se ali skupnimi interesi ali trgi znotraj iste infrastrukture in zato uporabljajo omrežje kot podlago, na kateri ustvarjajo vrednost.

Oskrbovalci infrastrukture npr. pripeljejo skupaj ponudnike in stranke ter jim omogočajo, da začnejo varno opravljati transakcije prek interneta. Uporabniki imajo korist zaradi nižjih cen in transakcijskih stroškov, minimiziranja neracionalnosti ali ustvarjanja zavezništev med tekmeci.

Model deluje kot katalog, ki povezuje veliko število proizvajalcev z grosisti in trgovci na drobno. Običajno so to modeli tipa podjetje–podjetje (B2B). Posrednik podpre sklepanje kupčij med prodajalci in njihovimi poslovnimi partnerji. Kupcem omogoča prihranek časa pri nakupih, znižuje pa tudi stroške nabave. Sklepanje kupčij je za kupca bolj učinkovito, saj kupcu na primer omogoča prikaz cen, ki so prilagojene zanj, priporoča nadomestila za proizvode ... Za prodajalce pa to zmanjšuje stroške prodaje z izdelovanjem ponudb, obdelavo naročil, pregledom nad trenutnim statusom naročil ter omogoča zaposlitev z manj dela. Primera sta Questlink in ConvergeTrade.

Pri podjetju Fruit of the Loom so se za lastne potrebe takšnega modela lotili sami, in sicer tako, da so tradicionalni model vzdrževanja zaloga podprli s pomočjo interneta. Postavili so spletno stran, ki je vsebovala podatke o lastnostih, razpoložljivosti in cenah proizvodov, oziroma spletni katalog. Z ažurnostjo so olajšali delo njihovih distributerjev, dobaviteljev, partnerjev in celo konkurentov. Spletna stran je bila zavarovana in dostopna samo pooblaščenim članom. Pozneje so se odločili narediti individualne strani stotinam njihovih dobaviteljev, distributerjev, grosistov in transportnih partnerjev. Vsaka taka spletna stran podjetja Fruit of the Loom je prirejena posamezno za potrebe vsakega partnerja in lahko vključuje naročniški sistem, katalog z mehanizmom iskanja, informacije o naročilih in plačilih, reklame in ostale ažurne podatke. Strategija podjetja je bila vgraditi svoje stranke tako globoko v svoj spletni servis, da bi imele znatne stroške, če bi se odločile oditi drugam.

Sprva so na spletnih straneh ponujali le svoje proizvode, pozneje pa so na njih začeli sodelovati tudi drugi tekmeci. Podjetje je zavestno ponudilo okrilje tudi tekmečem, saj bi bila v nasprotnem primeru njihova infrastruktura označena kot enostranska in bi tako postala ranljiva za gradnjo novih infrastruktur, ki bi lahko bile nepristranske do tekmecev in s tem bolj zaželene (Hartman, Kador, Sifonis, 2000, str. 136).

3.8.6. Elektronski trgovski center

Elektronski trgovski center združuje več spletnih trgovin pod skupnim okvirom – znano blagovno znamko. Primeri so Yahoo! Stores, Stuff.com, ChoiceMall, Excite, Amazonovi zShops. Elektronski trgovski center v Sloveniji postavlja podjetje BTC. Če je elektronski trgovski center pod enotno blagovno znamko, to povečuje zaupanje, kar poveča pripravljenost obiskovalcev za nakup. Elektronski trgovski center ima običajno skupni način elektronskega plačevanja.

Svojo vrednost lahko elektronski trgovski centri povečujejo z dodajanjem novih lastnosti, kot so: pogosto zastavljena vprašana, diskusijski forumi ipd. Dohodki krovnega gostitelja elektronskega trgovskega centra izvirajo iz članarine, oglaševanja in pristojbin za transakcije, če trgovski center obdeluje tudi naročila oziroma zagotavlja transakcije plačilnega sistema trgovin. Ugodnosti za kupce so enake kot pri spletni trgovini, poleg tega pa je dodan še enostaven dostop do ostalih trgovin in enostavna uporaba, kar omogoča enak uporabniški vmesnik, enoten katalog in skupen plačilni sistem. Koristi za elektronske trgovine članice elektronskega trgovskega centra so v nižjih stroških in dovršeni prisotnosti v internetu (urejenost elektronskih plačil, dodatni promet zaradi prisotnosti ostalih trgovin v elektronskem trgovskem centru in znana blagovna znamka elektronskega trgovskega centra).

Dober primer je podjetje Quixell, ki trži knjige, nakit, potovalne storitve, računalniško in elektronsko opremo. Quixell zagotavlja tudi možnost dražbe, in kar je za potrošnike lahko zelo pomembno, možnost vračila kupljenega blaga. Potrošnik ima možnost v sedmih dneh od dostave vrniti blago. Denar se mu povrne, dostavo pa opravlja podjetje UPS (Jeraman – Blažič et al., 2001, str. 36).

3.8.7. Elektronska dražba

Elektronski mehanizmi dražbe omogočajo izvajanje dražb prek interneta za posameznike ali trgovce. Multimedijaska predstavitev dobrin ni nujno edina funkcija, ki jo omogočajo, ampak je lahko postopek dražbe združen s pogodbami, plačili in tudi dostavo. Dohodek prireditelja dražbe izvira iz obračunavanja transakcijskih pristojbin in oglaševanja. Koristi za dobavitelje in kupce so v povečani učinkovitosti in varčevanju s časom in v tem, da fizični transport pred sklenitvijo kupčije ni potreben. Nižji stroški omogočajo ponudbe manjših količin ter nižje vrednosti. Dodatna korist za dobavitelja je v nižjih stroških prodaje, za kupca pa v nižjih splošnih stroških nakupov in nižjih cenah za kupljeno blago ali storitev. Pogoji in pravila se med dražbami razlikujejo. Primeri so

eBay, AuctionNet, Distributed Datanet z dražbami cvetja in okrasnih rastlin, Band-X s trženjem pasovne širine infrastrukturnih omrežij različnih obratovalcev Evrope, ZDA in Kanade (Jerman – Blažič et al., 2001, str. 36).

3.8.8. Obratna elektronska dražba

Gre za poslovni model, kjer kupec postavi ceno, ki jo je pripravljen plačati za določen izdelek ali storitev, imenovan tudi model zbiranja oziroma kopičenja povpraševanja. Potencialni kupec postavi svojo končno nakupno ponudbo za določeno blago ali storitev, posrednik pa nato išče ustrezno ponudbo za izpolnitev kupčeve zahteve. Ta model praviloma deluje pri izdelkih in storitvah z višjimi cenami, kot na primer avtomobili ali letalske karte. Posrednikov zaslužek je razlika med ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati, in ceno, po kateri posrednik zahtevano blago ali storitev pridobi. Posrednik lahko zaračunava tudi za samo izpeljavo postopka. Primeri so Priceline, Respond.com, MyGeek.com.

3.8.9. Iskalni agent

Gre za programsko opremo, agenta ali »robot«, ki po internetu išče najugodnejšo ceno za točno določeno blago ali storitev, ki si jo je izbral kupec, ali pa išče izdelek, ki ga je težko najti. Primeri so DealTime, MySimon, roboShopper, ShopFind.

Tudi agencija za iskanje zaposlitev lahko deluje kot iskalni agent, in sicer tako, da išče prosta delovna mesta za iskalce zaposlitve, ali pa tako, da za zapolnitev delovnih mest išče delavce, ki jih potrebujejo delodajalci.

3.8.10. Posrednik nagrad

V tem modelu posrednik ponuja nagrado (ponavadi denarno) za najdene izgubljene živali, ljudi, stvari, ideje ali drugo, do česar je težko priti. Posrednik objavi spisek želenega v zameno za plačilo, če je zelena stvar najdena. Primer je BountyQuest, ki objavlja ponudbe nagrad za razkritje pomembnega znanja, veščin, spretnosti, povezanih s patenti (npr. podjetje ponudi nagrado za rešitev tehnične težave v proizvodnem postopku).

3.9. ELEKTRONSKA NABAVA

Takšen poslovni model zajema poslovanje, ki je povezano z elektronskimi javnimi razpisi ter nabavo izdelkov in storitev. Tako nabavo najpogosteje izvajajo nekatera velika podjetja in javni sektor. V svetovnem spletu objavijo javne razpise, ki omogočajo elektronsko prijavo ponudnikov.

Koristi tega modela so za kupca v velikem številu prijavljenih potencialnih dobaviteljev, ki omogoča izbiro in nakup po bistveno ugodnejših cenah, izboljšata se kakovost in dostava, znižajo pa se tudi stroški nabave, zlasti zaradi obsežne dokumentacije, ki se danes izdeluje v elektronski obliki (odpade pošiljanje po pošti in tiskanje na papir, kopiranje ipd.). Elektronska pogajanja in sklepanje pogodb ter sodelovanje pri izdelavi podrobnosti posla ali pogodb, ki začnejo teči po izbiri dobavitelja, še dodatno povečajo varčevanje s časom in denarjem ter zvišujejo pomembnost takšnega načina poslovanja. Pri elektronski nabavi je opazen proces oblikovanja strateških partnerstev s stalnimi dobavitelji, ki tudi vpliva na zniževanje stroškov nabave (Cunningham, Fröschl, 1999, str. 15).

Ta način poslovanja prav tako znižuje stroške dobaviteljem, saj omogoča prodajo večjih količin in tesnejši odnos s kupcem. Prednost za dobavitelje je tudi v možnosti hkratnega nastopa na več javnih razpisih in v širši okolici (oddaljenost mesta razpisa nima pomena) ali v svetovnem merilu.

Primer podjetja z dobro organizirano elektronsko nabavo je Surgicon, ki trži in prodaja medicinske potrebščine britanskemu sistemu zdravstvenega varstva, zasebnim bolnišnicam in veterinarskim klinikam. S svojim sistemom elektronskega naročanja in trženja je podjetje Surgicon začelo že v zgodnjih 90. letih. Objave o natečajih za nabavo določenega blaga pošlje Urad britanskega sistema za zdravstveno varstvo po elektronski poti desetim dobaviteljem, ki predstavljajo 75 % strank podjetja Surgicon. Surgicon v tej verigi poskrbi za pogajanja in izvedbo posla. Izbrana naročila se realizirajo elektronsko, za plačilni sistem pa poskrbi Barclays Bank (Jerman – Blažič et al., 2001, str. 32).

3.10. PONUDNIKI ZAUPANJA

Že v klasičnem trgovanju je zaupanje pomemben element, brez katerega bi podjetja le težka poslovala in rasla. Velika vlaganja, ki jih podjetja namenjajo za uveljavitev blagovnih znamk, nam to dejstvo le še potrjujejo. Zaupanje je torej tudi v elektronskem trgovanju zelo pomembno in za podjetja je vprašanje, kako ustvariti zaupanje v internetu,

velikega pomena. Uveljavljena podjetja ali blagovne znamke imajo prednost pri zaupanju, tudi ko se pojavijo v internetu. Tako imajo že od prej znane blagovne znamke, kot na primer Visa, American Express, Citibank, tudi z nastopom v internetu velik uspeh. Prav tako partnerstvo z znano blagovno znamko prispeva k boljšemu poslovanju, kot na primer Expedia (podprto z Microsoftom) ali Travelocity (podprto s Sabre/American Airlines).

Zaradi potrebe po zaupanju in varnosti v internetu so nastala podjetja, ki se specializirajo za ustvarjanje varnosti in zaupanja v internetu. To so ponudniki zaupanja, ki ustvarjajo zaupanje med prodajalci in kupci. Gre predvsem za dva tipa: tiste, ki omogočajo varno plačevanje, in tiste, ki zagotavljajo zaupno okolje v internetu.

Varno plačevanje

Podjetja v tem modelu, omogočajo varna plačila in zmanjšujejo tveganja, povezana s plačili, tako pri kupcih kot pri prodajalcih. Vsi naporji za trgovanje v novi ekonomiji so brez varnega in standardiziranega plačilnega sistema zaman. Prodajalci v potrebujejo varno rešitev, ki bo strankam omogočala varno plačevanje prek interneta. S ponudbo takšnih varnih rešitev lahko finančne institucije razširijo svojo prisotnost na trgu. Primera sta ICVerify (www.icverify.com), ki ga je prevzelo podjetje Cybercash, in Verisign.

Zagotavljanje zaupanja

Podjetja v tem modelu vplivajo na ustvarjanje okolja, v katerem lahko stranki zaupno komunicirata. Model je življenje, v namenjen ustvarjanju zaupanja uporabnikov interneta in pospeševanju rasti internetne industrije. Vzpostavlja zaupanje v spletne strani in s tem omogoča uporabnikom, da so bolj sproščeni pri spletnih nakupih ali dajanju osebnih podatkov.

Osebni stik in zaupanje sta tesno povezana. Večja kot je povezanost med kupcem in prodajalcem, lažje je vzpostaviti zaupanje. Izziv v novi ekonomiji je vzpostaviti zaupanje brez kakršne koli predhodne povezanosti med kupcem in prodajalcem. Za to je potreben nek simbol oziroma blagovna znamka zaupanja v internetu, podobno, kot so v fizičnem svetu prisotni simboli za označevanje kakovosti blaga. (Hartman, Kador, Sifonis, 2000, str. 126).

Trust e je primer podjetja, ki zmanjšuje skrb uporabnikov glede rabe zasebnih podatkov v spletu. To in podobna podjetja delujejo tako, da svoj »logotip zaupanja« dodelijo le tistim spletnim stranem, ki se zavežejo, da bodo vzpostavile in upoštevale principe spletne

zasebnosti ter ravnale po pravilih organizacije, ki jim je dovolila uporabljati svojo znamko zaupanja.

Ko uporabnik zagleda takšne organizacije, ve, da obstaja nadzor nad uporabo njegovih osebnih podatkov in je torej njegova zasebnost zaščiten. Uporabnik je zaščiten glede naslednjega:

- kakšne osebne informacije se lahko od uporabnika zahtevajo,
- kako bodo informacije uporabljene,
- komu bodo informacije dostopne, če sploh komu,
- na kakšen način lahko uporabnik svoje podatke dopolnjuje in spreminja.

3. 11. OMOGOČEVALCI ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA

So tista podjetja, ki zagotavljajo vse funkcionalne komponente in pomožne storitve za opravljanje elektronske trgovine ali za delovanje posrednikov informacij.

Ta podjetja z uporabo svoje tehnologije in s svojimi sposobnostmi olajšajo ali omogočijo vrsto poslovnih procesov, Federal Express je na primer zavzel takšno vlogo s proizvodnjo programske opreme, ki omogoča izboljšanje logistike podjetij.

Omogočevalci elektronskega poslovanja se velikokrat pojavljajo tudi kot poslovna trgovska središča, ki zadovoljujejo potrebe podjetij udeležencev le-teh (npr. od letalstva pa do zoologije). Takšno tipično novo središče so ekstraneti, ki omogočajo podjetjem, da si zgradijo svojo ekstranetno orientirano mrežo, ki temelji na trgovskem središču, ki ga ponuja omogočevalec elektronskega poslovanja. Tako podjetju ni treba investirati v novo infrastrukturo, ampak izkorišča že obstoječo. Omogočevalci elektronskega poslovanja pridobivajo dohodek z maržo od vsake transakcije ali plačila za partnerstvo.

Primer je podjetje Avtobyte, čeprav bi ga lahko uvrstili v že prej opisan posredniški model, saj je ustvarjalec trgov, ki poveže kupce in prodajalce ter podpre in olajša izvršitev kupčije. Vendar je Avtobyteova strategija omogočevalca elektronskega poslovanja avtomobilski industriji najpomembnejši razlog za njegov uspeh (Hartman, Kador, Sifonis, 2000, str. 132).

Za lažje razumevanje navajam še primer podjetja Onsale.

To podjetje se že dalj časa ukvarja s prirejanjem dražb v internetu. Podjetje je nato prevzelo novo vlogo omogočevalca elektronskega poslovanja: začeli so sodelovati s podjetjem Yahoo, tako da je Yahoo svoje spletne strani dogradil in s tem svojim uporabnikom omogočil sodelovanje na dražbah, ki pa jih je v ozadju upravljalo podjetje Onsale. Yahoo je svojim uporabnikom želel ponuditi dražbo, vendar ni bil pripravljen investirati v izgradnjo nove hiše dražb v internetu. Kot njegov omogočevalec elektronskega poslovanja se je pojavilo podjetje Onsale.

Značilnost omogočevalcev je torej, da se povežejo oz. vgradijo v partnerjeve poslovne aktivnosti z namenom, da podprejo njegov proces z zapolnitvijo manjkajočega, npr. distribucije, in še s širokim spektrom logističnih poti.

Med omogočevalce elektronskega poslovanja spadata tudi model storitev tretje stranke v poslovanju ali trg zunanjih izvajalcev in model ponudnika storitev v vrednostni verigi.

Model storitev tretje stranke v poslovanju ali trg zunanjih izvajalcev

V Sloveniji se je za tako poslovanje odločilo podjetje EON, d. o. o. Tak model je v pomoč podjetjem, ki želijo spletno trženje prepustiti zunanjemu izvajalcu. Podjetjem nudi trženje blagovne znamke, storitve elektronskega plačilnega sistema, logistiko, naročanje in zagotavljanje varnih transakcij. Zahteva ustrezno tehnološko znanje in zahtevno opremo, zato je zanimiv predvsem za ponudnike dostopa do omrežja in ostalih spletnih tehnologij. Dohodki izvajalcev storitev pritekajo iz enkratnih plačil za opravljeno storitev in transakcijo.

Uspešen primer takšne vrste poslovanja je veja trženja od združenja škotskih pivovarn Scotland Craft Brewers Cooperative (SCBC) (<http://lugton.co.uk>). Le-ta dobavlja pivo vsem velikim trgovinam v Veliki Britaniji ter tudi individualnim kupcem. Naročila in plačila sprejema podjetje na spletni strani. Še en primer tega modela je podjetje Internolix (www.internolix.com) iz Nemčije, ki svojim strankam nudi programsko opremo, postavitve in vodenje spletne trgovine. Storitve, ki jih ponujajo, so primerne tudi za manjša podjetja (Jeran – Blažič et al., 2001, str. 35).

Model ponudnika storitev v vrednostni verigi

Kot omogočevalec elektronskega poslovanja se ta model osredotoča na točno določeno funkcijo v vrednostni verigi, npr. logistiko ali elektronsko plačevanje. Podjetje se tako specializira, da pridobi primerjalno prednost. Tudi za upravljanje proizvodnje in zalog

specializirana podjetja ponujajo znanje in analize. Dohodek podjetja v tem modelu pridobivajo iz plačil za opravljene storitve.

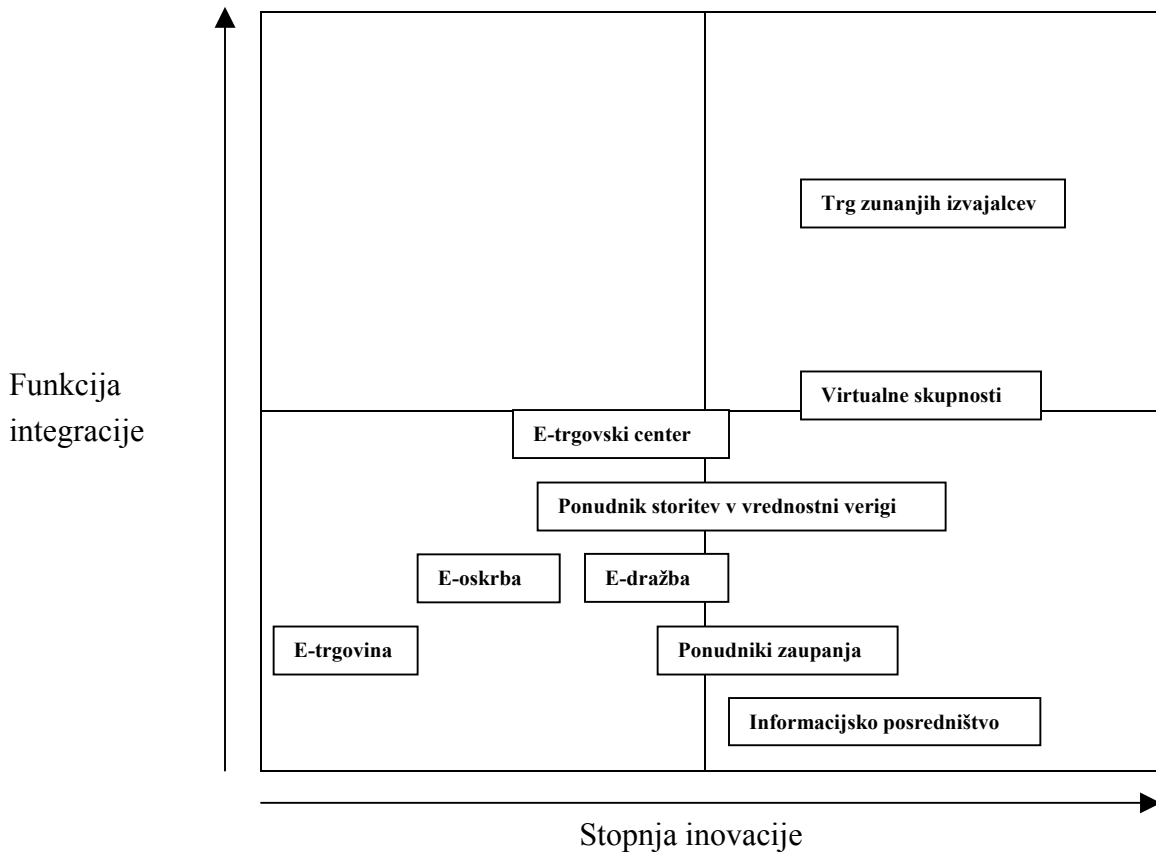
Primer takšnega podjetja je organizacija Identrus (identrus.com). Podjetje so ustanovile večje banke ZDA, Evrope in Japonske. Ponujajo elektronski prenos denarja, kreditno pismo, plačila računov, nabave za potrebe korporacij, elektronsko pripravo pogodb, elektronsko dražbo, prodajo zavarovanj ... Še en primer pa je podjetje Buyonet (www.buyonet.com), ki dobavlja programsko opremo prek interneta in zato lahko posluje brez zalog. Na podlagi pogodb z izdelovalci programske opreme programske izdelke kopira in jih dostavi po elektronski poti naročniku. Sprva je bilo to majhno podjetje, ki se je ukvarjalo z dostavo blaga na fizičnih medijih. Z elektronskim poslovanjem in elektronsko dostavo blaga pa nameravajo postati za trg programske opreme to, kar je na trgu elektronskih knjigarn Amazon.com (Jerma – Blažič et al., 2001, str. 37).

3.12. RAZVRSTITEV POSLOVNIH MODELOV

Predstavljene poslovne modele elektronskega poslovanja lahko po kakovosti razvrstimo glede na različne kriterije. Izbrani kriteriji pa najbolje prikazujejo, v kolikšni meri je podjetje usmerjeno k elektronskemu poslovanju in katere vrste potreb trga oziroma poslovanje podpira na elektronski način. Tako v nadaljevanju navajam dve možni razvrstitvi modelov.

V prvem, ki je povzet po P. Timmersu (1998), so modeli vpeti med dve dimenziji: stopnjo inovacije in funkcijo integracije. **Stopnja inovacije** se razteza od tradicionalnega načina poslovanja, ki je le elektronsko podprto, do bolj inovativnih načinov, kot sta najetje zunanjih izvajalcev za opravljanje internetnih funkcij, ki jih je pred tem podjetje opravljal samo, ali za opravljanje funkcij, ki pred tem še niso obstajale. **Funkcija integracije** je druga dimenzija, ki modele razvršča po številu funkcij, ki jih vključujejo in povezujejo, od modelov z eno samo funkcijo do modelov z združitvijo mnogih funkcionalnosti.

Slika 2: Razvrstitev poslovnih modelov



Vir: Timmers, 1998.

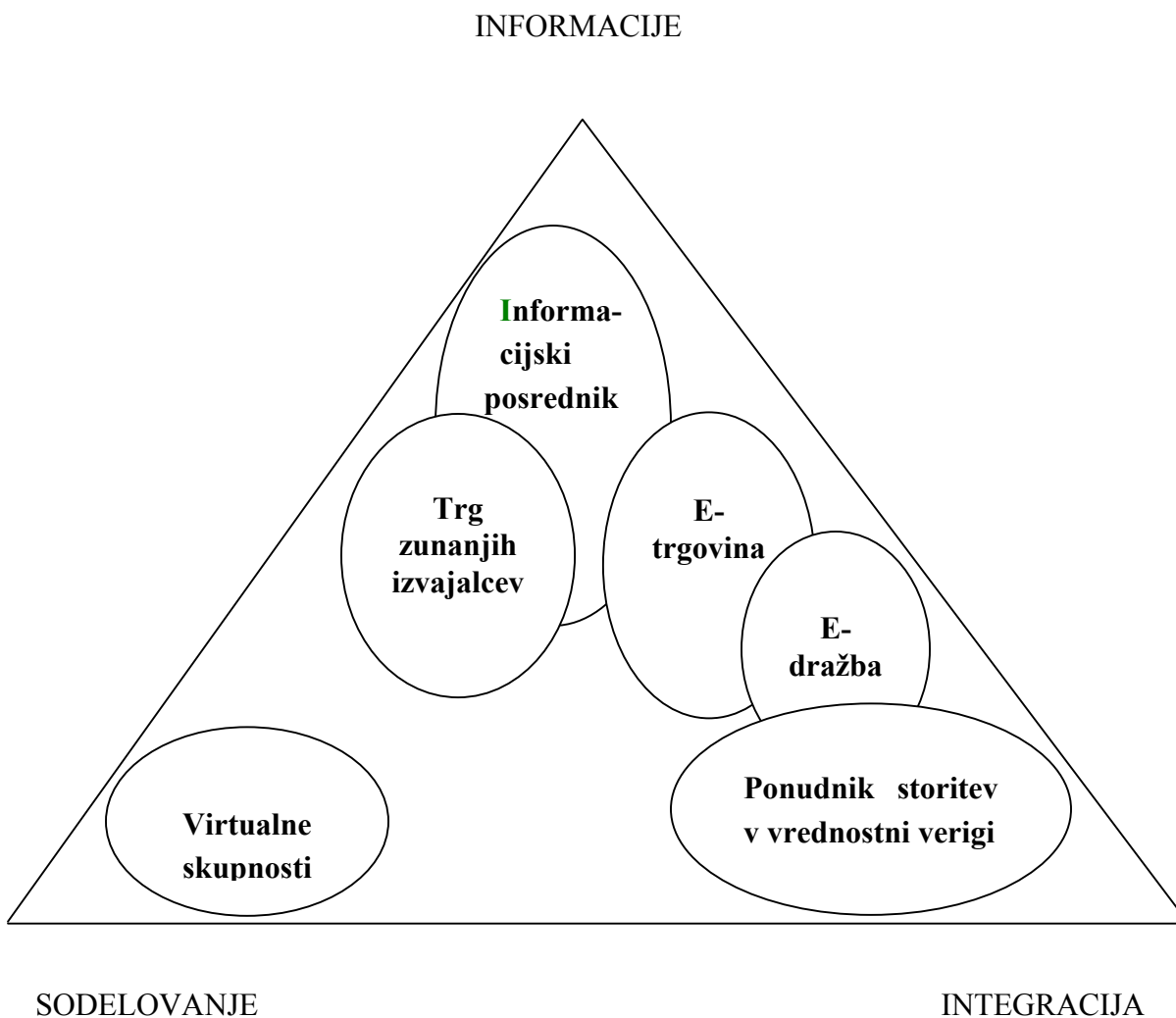
V spodnjem levem kotu je osnovna elektronska trgovina, ki je elektronska različica tradicionalnega načina prodaje. Stopnja inovacije je tu nizka, funkcija pa je ena sama, saj spletna trgovina pravzaprav predstavlja le izložbeno okno, ki opravlja samo funkcijo trženja prek interneta. Druga skrajnost je v desnem zgornjem kotu. Modeli, ki se umeščajo v to področje, v tradicionalni obliki vse težje obstajajo in so zmeraj bolj odvisni od informacijske tehnologije.

V naslednjem grafičnem prikazu po H. Adelsbergerju (2000) pa so poslovni modeli vpeti v tri dimenzije:

- Informacije: elektronski trg zagotavlja informacije o blagu in storitvah podjetjem in potrošnikom. Možnost izvedbe kupčij je ponavadi vključena.
- Sodelovanje: elektronski trg je podlaga za komunikacijo in sodelovanje.

- Integracija: elektronski trg podpira in dopolnjuje poslovne transakcije udeležencem.⁷

Slika 3: Poslovni modeli



Vir: Adelsberger, 2000.

⁷**Elektronski trg** (ang. **Electronic Market, E-Market**) je medorganizacijski informacijski sistem, ki svojim udeležencem omogoča izvedbo poslovnih transakcij oziroma kupčij in podpira nekakšno avtomatizirano trgovanje. Elektronski trg nadomešča koncept tradicionalnega trga, ki povezuje kupce in prodajalce blaga in storitev. Elektronski trg zagotavlja zakonito ogrodje ter tehnologije za redne poslovne transakcije.

4. VREDNOTENJE ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA IN PREPOZNAVANJE PRIMERNIH STRATEGIJ S POMOČJO MATRIKE VREDNOSTI ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA

Eden pomembnih izzivov za uspeh v elektronskem poslovanju je odločanje o tem, katere poslovne pobude bi imele rezultate, ki si jih podjetje želi. Ključno vprašanje je torej, kako podjetje izbira med različnimi poslovnimi pobudami in najde tiste, ki bi bile zanj najboljše.

Kot pripomoček pri vrednotenju poslovnih pobud in prepoznavanju tega, katere bi bile primerne za podjetje, lahko uporabimo matriko vrednosti elektronskega poslovanja. Ta je organizirana v štiri kvadrante med dvema dimenzijama: kritičnost za poslovanje in inovativnost. Ti dve spremenljivki najbolj odločilno vplivata na konkurenčno prednost. Med drugimi spremenljivkami, kot so stroški, prihodek ali tržni delež, nima nobena tako odločilnega pomena kot omenjeni dve.

Matrika je razdeljena na štiri kvadrante, podjetje pa mora težiti k temu, da zaseda prostor v vseh kvadrantih, ter se zavedati, da nobeden od kvadrantov ni pomembnejši od drugega. Podjetje zasede prostor v kvadrantu s podkrepitvijo procesa ali opravila s spletno tehnologijo. Resnična vrednost pa je tudi v tem, da na ta način podkrepi ne le nekatere, pač pa vse ali skoraj vse procese in opravila v podjetju.

Navpična os matrike meri kritičnost, tveganje poslovnih procesov, poslovnih modelov in opravil, ki jih podjetje namerava podpreti s spletno tehnologijo. Z drugimi besedami, ta os meri, kako močne so posledice (dobre ali slabe) v primeru uspeha ali neuspeha. Vodoravna os matrike pa meri inovativnost, originalnost nekega opravila, procesa ali poslovnega modela. Čeprav, kot rečeno, kvadranti med seboj niso razvrščeni po pomembnosti, praviloma podjetje, ki je začetnik na področju elektronskega poslovanja, začne pri prvem kvadrantu in si na lažji način pridobi nekaj izkušenj, preden se poda v druge kvadrante.

Slika 4: Matrika vrednosti elektronskega poslovanja

| | | | |
|--------------------------|--------|-------------------------|-----------------------------|
| Kritičnost za poslovanje | Visoka | IV. TEKOČE DELOVANJE | III. NAPREDNE STRATEGIJE |
| | Nizka | I. NOVE OSNOVE | II. RAZUMEN POSKUS |
| | | Majhna | Velika |

Inovativnost

Vir: Hartman, Kador, Sifonis, 2000, str. 76.

Prvi kvadrant se imenuje NOVE OSNOVE in predstavlja najosnovnejše operacije poslovanja. Kritičnost za poslovanje je v tem kvadrantu nizka, inovativnost majhna.

Drugi kvadrant, imenovan RAZUMEN POSKUS, zajema že nov proces, ki ga do sedaj podjetje še ni imelo, vendar za poslovanje podjetja ni kritičen; če torej poskus propade, podjetje še vedno obstane.

Tretji kvadrant se imenuje NAPREDNE STRATEGIJE in zajema novosti, ki so kritične za delovanje podjetja oz. je pri tem vključenega veliko tveganja.

Četrti kvadrant se imenuje TEKOČE DELOVANJE. To področje vsebuje že obstoječo prakso, vendar je ta kritična, torej odločilna za normalno delovanje podjetja.

I. NOVE OSNOVE

V tem kvadrantu spletna tehnologija podpira že obstoječe dejavnosti podjetja in za podjetje ni kritičnega pomena. Za osnovne aplikacije so potrebne nizke investicije, kratkoročni donosi so nizki. Podjetja se tako izognejo določenim stroškom ali stroške znižajo, niso pa prisotne večje spremembe, kot na primer novi trgi, sprememba

poslovnega modela ipd. Postavitev spletnega imenika znotraj podjetja – intranet – ne predstavlja nikakršne strateške prednosti, podjetje s tem le izniči stroške distribucije in lažje vzdržuje ažurnost. Vendar prinaša to podjetju tudi nekaj več: ima velik vpliv na uvajanje kulture elektronskega poslovanja. Razvita spletna kultura znotraj podjetja pa je kritičnega pomena za uspeh v elektronskem poslovanju.

II. RAZUMEN POSKUS

V tem kvadrantu se poslovne pobude nanašajo na osvajanje novih trgov in povečanje prihodkov na tistih področjih ali mejah, ki ne povzročajo večjih tveganj, ki bi lahko ogrozila poslovanje podjetja. Vsaka primerjalna prednost je kratkotrajna. Pobude znotraj razumnih poskusov se v elektronskem poslovanju nanašajo na:

- nova področja delovanja (nov segment kupcev),
- nove proizvode ali storitve, ki lahko postanejo kritičen, ključen del poslovanja,
- dajanje priložnosti podjetjem, iz katerih se lahko dosti naučijo,
- večji poudarek na povečanih prihodkih kot znižanih stroških (priliv se poveča bolj, kot se stroški znižajo).

Ko program oz. projekt, ki se organizira kot razumen poskus, resnično uspe, se preseli med napredne strategije (III. kvadrant) ali redkeje med tekoče delovanje (IV. kvadrant).

III. NAPREDNE STRATEGIJE

To je kvadrant, ki ga zaznamujejo slavni udeleženci nove ekonomije: Dell, Cisco, Amazon.com, Yahoo. Ta podjetja so izvedla dobre, napredne strategije (nove in zelo pomembne) in jih nato prenesla v tekoče delovanje. Za pobude v kvadrantu naprednih strategij je značilno, da:

- se osredotočijo le na kritičen poslovni proces,
- poudarjajo procese, ki imajo velik vpliv na primerjalno prednost (ustvarjanje namesto osvajanja novega trga, spreminjanje pravil v celi industriji, sprememba narave tekmovanja oz. konkuriranja),
- poudarjajo rast, ustvarjanje nove vrednosti,
- sprejemajo visoke ravni tveganja,
- razvijajo industrijske standarde,

- se je treba zavedati minljivosti zaradi posnemanja konkurence, do katerega sčasoma zagotovo pride.⁸

IV. TEKOČE DELOVANJE

V tem kvadrantu so ideje, ki s pomočjo interneta izboljšajo obstoječe procese ali značilnosti proizvodov, ki so za nadaljnje normalno poslovanje podjetja odločilnega pomena, in tako povečajo konkurenčno prednost, npr. upravljanje procesa oskrbovanja oz. dobavne verige je za večino podjetij kritičnega pomena. Izpad tega procesa bi lahko podjetju povzročil zelo hude posledice. Z visokim tveganjem so povezane velike nagrade pri uspehu. Značilnosti pobud elektronskega poslovanja v tem kvadrantu so:

- osredotočajo se na spremembo oblike že obstoječih procesov ali proizvodov,
- prinašajo izboljšave v ponudbeni in oskrbovalni verigi,
- sprejemajo srednje in visoke stopnje tveganja,
- postanejo odločilne za vzdrževanje konkurenčnega položaja.

Podjetje, ki namerava biti uspešno in vzdrževati konkurenčni položaj, mora uspeti v tem kvadrantu.

4. 1. POMEN MATRIKE VREDNOSTI ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA

1. Leva stran matrike je osredotočena na znižanje stroškov in učinkovitost delovanja, desna stran pa je osredotočena na ustvarjanje nove vrednosti, rasti in povečanja dohodkov. Podjetje se mora odločiti, kaj je v danem okolju zanj bolj pomembno. Nekatera podjetja celo namenoma pustijo drugim, da utirajo nove poti. Strategija teh podjetij je, da bolje organizirajo svoje dejavnosti in znižujejo stroške, njihove aktivnosti pa bodo locirane v obeh levih kvadrantih.
2. Trg potiska napredne strategije v tekoče delovanje in nato še navzdol v nove osnove. To pomeni, da aktivnosti, razvrščene v matriki, niso negibne. Čez čas se tudi te preselijo in je zato primerjalno prednost težko obdržati. Iz tega bi lahko sklepali, da so stalne inovacije in prenove poslovnega procesa za podjetja odločilne.
3. Izkušnje so pokazale, da so podjetja, ki si pridobijo kakršno koli primerjalno prednost, zelo uspešna v zgornji polovici matrike (čeprav ne nujno samo tam). Vsako podjetje mora narediti seznam aktivnosti (poslovnih pobud) in nato imeti aktivnosti v

⁸ Primer je podjetje E-trade, ki je spremenilo pravila nakupovanja obveznic. Veliko so tvegali in uspeli v III. kvadrantu. Toda konkurenca jih je dohitela in prehitela. Charles Schwab je pozneje bolje zaznaval potrebe strank in ima danes največji delež v finančnem posredovanju na spletnih straneh.

vsakem izmed kvadrantov. Toda če želi obdržati primerjalno prednost, nima druge izbire, kot da uspe v aktivnostih, ki se nahajajo v zgornjih dveh kvadrantih.

4.2. UPORABNOST MATRIKE VREDNOSTI ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA

Matriko vrednosti elektronskega poslovanja lahko kot pripomoček uporabimo na naslednje načine:

1. Cenitev podjetnosti svojih partnerjev in tekmecev

Lociranje svojih poslovnih pobud in pobud tekmecev v matriko omogoča najti nezapolnjena mesta v matriki. Šele po dokončni določitvi obstoječe praznine se je mogoče pametno odločiti o usmeritvi in uporabi virov.

2. Razporejanje virov med možne podjetniške aktivnosti

S pomočjo matrike si lahko pomagamo razporejati finančne vire, zavedajoč se, da višje kot se pobuda v matriki pojavi, večje je tveganje, a zato tudi donos.

3. Spremljanje spreminjanja vlog

S pomočjo matrike vrednosti lahko spremljamo, kako hitro spreminjajoče se okolje vpliva na vlogo podjetniških aktivnosti in kako se ta vloga skozi čas spreminja. Podjetniške aktivnosti v novi ekonomiji niso statične. Realnost oz. dejstva jih vedno ženejo iz enega kvadranta v drugega, kar je treba pravilno in pravočasno spremljati za prepoznavanje novih priložnosti.

Primeri na podjetjih:

1. Ponavadi poteka prehajanje podjetij iz enega v drug kvadrant v nasprotni smeri urnega kazalca. Tak primer je Dell Computers, ki je začel kot mnogo industrijskih podjetij v I. kvadrantu. Vrsto let je proizvode uspešno prodajal prek tradicionalnega poštnega kanala, vendar je podjetje nato zavzelo prostor v II. kvadrantu s tem, ko si je skušalo za prodajo proizvodov pomagati s spletno prodajo prek tedaj nastajajočega interneta. Če podjetje pri tem ne bi uspelo, to zanj ne bi bilo nevarno, saj bi obdržalo svoj tradicionalen prodajni kanal prek pošte. Vendar so s svojim poskusom uspeli – tradicionalna pot prodaje prek pošte je hitro zamirala, spletna prodaja pa je postala kritična, s čimer se je podjetje dvignilo v III. kvadrant. Za še trdnejši korak v ta

kvadrant je Dell prodajni kanal prek interneta dobro povezal še z logistiko podjetja. Toda čez čas se je njegova napredna praksa preselila v IV. kvadrant, ko se je enakih aktivnosti lotila tudi njegova konkurenca.

Danes je tak model postal že standarden za podjetja v elektronskem poslovanju. Dellova prava primerjalna prednost je trajala samo kakšno leto, vendar pa je nekaj še vedno ostalo: pionirsko delo podjetja sedaj predstavlja strošek vstopa za vsakogar, ki hoče vstopiti v panogo. Vstop bo sicer pozneje lažji zaradi znižanja cen tehnologij, a bo zato morale preteči nekaj časa.

2. Fruit of the Loom pa je svojo pot v matriki naredil ravno v obratni smeri. Podjetje ima velik delež v tiskanju na tekstilne izdelke za športno reklamne namene. Tu je značilno, da povpraševanje po izdelkih (npr. majice z odtisi športnih moštev) hitro niha glede na rezultate športnih tekem. Podjetje je nastopilo v I. kvadrantu, ko je tradicionalni model vzdrževanja zalog za vrhunce povpraševanja podprlo s pomočjo interneta. Postavili so spletno stran in jo poimenovali Activewear, ki je vsebovala podatke o lastnostih, razpoložljivosti in cenah proizvodov oz. nekakšen spletni katalog.

Iz I. kvadranta so se povzpeli s tem, ko so se odločili narediti individualne strani stotinam njihovih dobaviteljev, distributerjev, grosistov in transportnih partnerjev. Vsaka taka spletna stran podjetja Fruit of the Loom je prirejena posamezno za potrebe vsakega partnerja in lahko vključuje naročniški sistem, katalog z mehanizmom iskanja, informacije o naročilih in plačilih, reklame in ostale ažurne podatke. S tem se je podjetje hitro prebilo skozi IV. v III. kvadrant, ker mu je vse to prineslo veliko primerjalno prednost: zaklenili so člane v vrednostno verigo s povečanjem njihovih stroškov izstopa.

Infrastruktura je torej med obema stranema utrdila odnos, s prekinitvijo katerega bi stranke imele velike stroške. Pri tem je zanimivo, da imajo spletne strani, ki so imele neko dodatno vrednost, najprej (možnost klepeta, dražbe, elektronska pošta) skupen pojav: stranke jim povejo, kako naj razvijajo, izboljšujejo svoj proces, in so včasih celo pripravljene prevzeti nekoliko odgovornosti, da dobijo, kar hočejo. S tem se samovoljno zaklepajo v odnos.

5. TRENDI V ELEKTRONSKEM POSLOVANJU

Da bi uspešno obvladala možnosti, ki jih ponuja internet in elektronsko poslovanje nasploh, se podjetja trudijo spoznati zakonitosti, ki vladajo v novi ekonomiji. Spremembe so hitre in obsežne, zato je zaznava morebitnega prihajajočega trenda za inovativnega podjetnika zelo pomembna. Kaj torej lahko pričakujemo v prihodnje? Odgovor na to vprašanje bom skušal podati s predstavitvijo nekaterih trendov v elektronskem poslovanju.

5.1. LUPINA IN VSEBINA: VREDNOST JE V PREHODU

V tradicionalni ekonomiji so podjetja proizvajala proizvode, ki so bili ali lupina ali vsebina. Lupina so npr. stroji, kot so projektorji in kamere, vsebina pa so proizvodi, kot je programska oprema in video. Lupina brez vsebine ima malo vrednosti. Tiskalnik ni uporaben brez nečesa za tiskanje, filmski projektor je neuporaben brez filma. Priložnosti za podjetja so na obeh straneh, tako pri proizvodnji lupin kot tudi vsebine. Vendar je danes v računalniški industriji več priložnosti na strani vsebine. Bistvo osebnih računalnikov ali mikročipov namreč je, da omogočajo prikaz neke aplikacije, kar je za uporabnika več vredno kot osebni računalnik sam. Poleg tega pa se cene osebnih računalnikov tudi stalno znižujejo.

Primer takšnega ekstrema je tudi mobilna telefonija (aparati dobiš lahko zastonj, če postaneš naročnik in nato plačuješ samo pogovore). To nam pokaže, v kakšno situacijo so danes lahko postavljena podjetja, ki se ukvarjajo izključno z lupinami.

Prav zato si danes proizvajalci osebnih računalnikov prizadevajo svojim lupinam dodati vrednost, torej vsebino. Ena od možnosti je dodajanje programske opreme, kar pa počnejo tako rekoč že vsi in zato to ne prinaša več posebne prednosti. Proizvajalci osebnih računalnikov danes stavijo na to, da je prava vsebina, ki bi jo dodali svojim lupinam, dostop do interneta. Zato iščejo partnerstvo s ponudniki interneta in ponudniki drugih storitev v internetu, s katerimi si delijo prihodke od strank, ki so priključene na internetnega ponudnika z njihovo strojno opremo.

Primer tega je akcija, ki je bila izpeljana v Ameriki: stranka plačuje le dostop do interneta, ponudnik interneta pa poskrbi za strojno opremo, ki jo stranka za to potrebuje. Stranka je tako samo uporabnik strojne opreme, lastnik pa je podjetje – ponudnik interneta.

Oba primera jasno prikazujeta prehod z lupin na vsebino.

5.2. GLOBALIZACIJA IN PREHAJANJE PROIZVODOV IN STORITVE IZ SNOVNIH V NESNOVNE

V novi ekonomiji meja med lokalnim in globalnim izginja. Nove tehnologije omogočajo tako rekoč vsakemu podjetju enostaven in hiter vstop na svetovni trg. Rezultat tega je tudi globalna konkurenca. Ta pa je nepredvidljiva, saj jo podjetja veliko težje obvladujejo, še posebej, ker meje med posameznimi panogami niso več trdno začrtane in zato svoje potencialne konkurente težje prepoznajo. V ozadju teh dinamičnih meja je prehajanje proizvodov in storitev iz snovnih v nesnovne. Poglejmo si nekaj primerov:

- Elektronske vozovnice ali vstopnice (ang. E-tickets): včasih so stranke morale v agencije, da so prejele letalsko vozovnico v fizični obliki. Danes obiščejo spletno stran, kjer dobijo elektronsko karto in identifikacijsko številko.
- Prodaja programske opreme: distribucija programske opreme na disketah ali CD-jih ni več potrebna, lahko jo dobimo prek interneta.
- Priročniki: sčasoma ne bo več potrebno obiskovati npr. knjižnic za pridobitev priročnikov v fizični obliki (enciklopedij, slovarjev, imenikov). Prek interneta so ti viri lahko vedno dostopni in ažurni, kot npr. telefonski imeniki (pri nas Telekom: Telefonski imenik Slovenije v elektronski obliki).

Prehod s fizičnega na neotipljivo v teh primerih za podjetja ne predstavlja nevarnosti, ker je bil opravljen znotraj istega podjetja. Kadar pa ta prehod opravi kako drugo podjetje, to nenadoma postane naš konkurent: meje v posameznih industrijah se torej pomikajo od statičnih k dinamičnim kot posledica globalizacije. To ponazarjata naslednja dva primera:

Hewlett-Packard je s proizvodnjo tiskalnikov postal konkurent Canonu, ki je sprva izdeloval le fotokopirne stroje. Ti pa so postali manj uporabni, ko so se dokumenti, poslani prek interneta (elektronska pošta) pretvorili v papirno obliko s pomočjo tiskalnikov.

Kodak pa prav tako ni pravočasno prepoznal konkurenta v Hewlett-Packardu, ko je ta predstavil PHOTOSMART tiskalnik, ki omogoča kakovosten tisk fotografij. HP je postal konkurent v Kodakovem glavnem poslu, to je v proizvodnji fotografij.

5.3. PRILAGODITEV POSAMEZNEMU KUPCU

Poslovanje v manjšem obsegu je vedno uživalo prednosti v odnosu s stranko ena proti ena (podjetje se je lahko posvetilo vsaki stranki posebej). Takšen odnos vzbudi v stranki občutek, da je nekaj posebnega. Prednosti masovne proizvodnje (odnos ena proti mnogo) so takšen odnos na številnih področjih izrinile. Nova tehnologija sedaj omogoča, da se masovno združi z individualnim. Z večanjem moči informacijske tehnologije so si podjetja (npr. Amazon.com, Barnes and Noble) zmožna zapomniti vsako podrobnost vsake transakcije za vsako stranko posebej.

To je dalo priložnost podjetjem, da omogočijo vsaki stranki svojstven pogled na podjetje⁹ (npr. My Yahoo, My E-bay).

Organizacije lahko s pomočjo sodobne tehnologije spoznajo interese in želje posameznikov in jim v skladu s tem tudi ustrezajo. Podjetje lahko različne stranke obravnava različno glede na njihovo obnašanje v preteklosti na njihovi spletni strani, npr. uporabnik, ki pride na neko spletno stran prvič, mora dobiti navodila, medtem ko že izurjeni uporabnik lahko uporablja zahtevnejše načine iskanja informacij, stranka lahko pregleda spisek vseh nakupov, ki jih je opravila, ali pa so na straneh prisotne le reklame, ki bi stranko zanimale.

Na drugi strani pa je tehnologija povzročila tudi zaskrbljenost. Informacije, s katerimi podjetje razpolaga, se uporabljajo brez privoljenja strank, nekatere se s tem morda ne bi strinjale. Zato mora podjetje, če si želi obdržati zvestobo strank, podatke varovati, ker s tem ščiti kupčevo zasebnost.

5.4. POSREDNIKI DODAJAJO NOVO VREDNOST

Posredniki v verigi med proizvajalci in kupci morajo dodati neko vrednost, če se želijo obdržati. Proizvajalci so vedno bolj zmožni sami nadomestiti dejavnosti vmesnih členov med njimi in kupci, zato se postavlja vprašanje, ali bodo kupci še vedno pripravljani plačevati servis oz. storitev vmesnega člana.

Potovalne agencije na primer naj bi bile z internetom izrinjene, vendar večina ljudi še vedno raje posluje s tem vmesnim členom, kot da bi se povezala neposredno z letalskimi prevozniki, hoteli, izposojevalnicami avtomobilov ... Vendar ta nevarnost vedno obstaja,

⁹ Odnos ena proti ena so podjetja začela razvijati že 1997 v Ameriki in zaradi hitrega napredovanja to ni več razkošje, ampak nekaj, kar podjetje mora imeti.

zato bodo morale agencije najti načine, kako ponuditi več vrednosti ali prilagoditi strukturo stroškov.

Tudi Amazon.com je primer, kjer internet ni izrinil vmesnega člana: založniki oz. izdajatelji knjig sicer omogočajo kupcem, da neposredno prek njih naročajo knjige (McGraw-Hill, Prentice-Hall), a je Amazon.com dodal vrednost v maloprodaji in s tem pritegnil kupce. Amazon.com ni odstranil knjigarn kot vmesnega člana med strankami in založniki, vendar pa jih je nadomestil. Spremenil je način, na katerega določen segment kupcev kupuje knjige.

Tudi podjetja, ki v celoti pokrivajo verigo od proizvajalcev do kupcev, morajo povečati vrednost v prostoru verige, če želijo biti konkurenčna, saj so kupci pripravljeni plačati več za servis z dobro dodatno vrednostjo.

Npr. Levi Straussove trgovine niso več edino mesto, kjer stranke lahko kupujejo izdelke te blagovne znamke. Lahko jih naročijo tudi prek interneta, zato mora Levi Strauss tem trgovinam dodati novo vlogo, če želi, da se obdržijo. Prodajalne morajo ponuditi kupcem storitev z novo vrednostjo. Levi Strauss je razvil proces, ki s pomočjo računalnika natančno izmeri dimenzije stranke in tako omogoči proizvodnjo oblačil, ki se posamezniku popolnoma prilegajo. Tako je nadomestil najbolj izurjene krojače, kar za stranko predstavlja novo vrednost.

Banke pa so strankam ponudile bankomate, ki so nadomestilo za opravljanje storitev pri bančnih okencih prek zaposlenih blagajnikov. Za stranke to zopet predstavlja novo vrednost.

5.5. DIGITALIZACIJA

Sam pojem digitalizacija pomeni binarni zapis neke vsebine. Možnost zapisa najrazličnejših vsebin (besedil, slik ...) v binarni obliki pa ponuja številne priložnosti. Vendar digitalizacija sama po sebi ni dovolj, obliki je treba dodati še neko funkcijo.

Broders bookstore na primer poskuša v svoji verigi ustvariti več vrednosti z digitalno prodajalno knjig, s katero želijo kupcem omogočiti, da si po želji natisnejo knjigo. Takšno sprotno tiskanje omogoča prodajalni knjig zmanjševanje stroškov zalog in transporta ter izničenje možnosti, da zaloge poidejo, omogoča pa tudi prodajo knjig, ki so imele premajhno naklado, da bi se jih splačalo natisniti.

Digitalizacija lahko predstavlja za prodajalne tudi nevarnost. Omogoča namreč prehod iz snovnega v nesnovno. Tako obstaja nevarnost, da knjigarno pri tem prehodu prehitijo nekdo drug. Posledice bi bile za knjigarne lahko celo hujše od tistih, ki sem jih opisal pri trendu globalizacije (Canon, Kodak).

Tudi če knjigarne z digitalizacijo prve preidejo s snovnega na nesnovno, se za prihodnost ne morejo zaščititi, kot bi se lahko Canon ali Kodak, če bi ustrezne tiskalnike proizvedla pred Hewlett-Packardom. Ko bodo na voljo tiskalniki z dovolj visoko hitrostjo tiskanja, bodo npr. prodajalne z osnovnimi življenjskimi potrebščinami digitalizacijo z lahkoto posnemale in se odločile, da v svojo ponudbo vključijo oddelek za hitro tiskanje. Tako bodo kljub posnemanju morda lahko prevzele glavno vlogo v tej dejavnosti, saj bodo imele druge prednosti: širša ponudba, boljše lokacije, večja mreža ipd.

Če se bodo z enako ponudbo pridružili še kioski, kaj oziroma komu bodo sploh še lahko prodajale knjigarne? Tistim, ki si bodo pripravljene doma na svojih tiskalnikih tiskati knjigo. Število takih pa je odvisno predvsem od prihodnjih cen in kakovosti tiskalnikov.

Tako smo zopet prišli do lupine in vsebine. Proizvajalci tiskalnikov bodo morda iskali način, da svojim lupinam dodajo vsebino. Morda bodo končni potrošniki dobili tiskalnike zastonj in plačevali samo za vsebino, ki bo natisnjena, od česar bo šel določen delež proizvajalcem tiskalnikov prek partnerstev, sklenjenih s proizvajalci vsebine za njihove lupine. Takšno sklepanje partnerstev navsezadnje morda tudi ne bi bilo slabo za digitalne knjigarne, če bi videle, da je to eden od načinov, da se zaščitijo pred napadom omenjene konkurence. Možnosti je skratka cela vrsta.

5.6. INTELIGENTNI PROIZVODI SE MNOŽIČNO RAZMNOŽUJEJO

Informatizacija vdira na vedno več področij našega življenja. Sodobna tehnologija se vgrajuje v proizvode oziroma okoli njih – proizvodom se dodaja »inteligenca«. Taki proizvodi nam ponujajo vrsto novih možnosti uporabe, predvsem dostopa do informacij, uporabniki lahko izbirajo med različnimi opcijami in prek proizvoda komunicirajo s proizvajalcem ali posrednikom informacij. Podjetja naj torej iščejo možnosti, da dodajo inteligenco svojim proizvodom, preden bo to storila konkurenca.

Poglejmo si nekaj takih primerov:

Swatch Access: Swatch je razvil uro, v katero je vgrajen elektronski čip, ki omogoča plačilni sistem na javnih mestih in tako opravi delo namesto fizičnih vstopnic in različnih vozovnic. Potnik ima v uri shranjeno dobroimetje, ki se mu, ko prečka za to prirejeno napravo, samodejno zmanjša za znesek voznine. Navsezadnje bi bila takšna ura lahko

uporabljena kot večnamenska elektronska denarnica, s katero bi lahko kupovali časopise, plačevali telefonske klice, pijače in druge predmete oz. storitve manjše vrednosti.

Pametne hotelske ključavnice: Te bi omogočile vstop v sobo samo z uporabo kreditne kartice. Če je vratna ključavnica povezana s hotelskim rezervacijskim sistemom, bi ista kreditna kartica, ki zagotavlja plačilo za najem sobe, bila zmožna tudi odpreti vrata te sobe. Ugodnosti pri tem so, da bi bil odpravljen postopek registracije in fizičnega prevzema ključev (posebej npr. v nočnih urah). Danes ima ta sistem še nekaj pomanjkljivosti z zasebnostjo in varnostjo, ki pa jih bodo v prihodnosti morda dovršili.

Pametni bankomati: Ko so se bankomati uveljavili, so si finančne institucije želele diferencirati svoje omrežje avtomatov. Mogoče je najboljši način za pridobitev zvestobe strank ponudba bankomatov, ki se učijo, npr. prepoznajo stranke, ki uporabljajo bankomat skoraj vsak dan in bi raje brale navodila v kakem drugem jeziku (tujci) ali vedno opravijo enako transakcijo. Neko vrsto pametnih bankomatov danes poskusno uporabljajo v Veliki Britaniji. Z novimi osebnimi opcijami storitev lahko stranke programirajo avtomate, da si zapomnijo bolj zaželeno storitve (čeprav se tak bankomat še ne uči sam, programirati ga mora stranka). To programiranje predstavlja strankino investicijo in ta stranko zaklene v eno mrežo bankomatov.

Pametni hladilniki: Najnovejši hladilniki omogočajo, da z uporabo interneta, črtnih kod in ekrana, ki deluje na dotik, nikoli ne zmanjka hrane in da podjetjem nikoli ne zmanjka informacij o potrošniških navadah kupcev. Tak hladilnik torej omogoča avtomatizirano nakupovanje hrane. Kadar koli začne zmanjkovati določenega izdelka, potrošnik potegne embalažo skozi čitalnik črtne kode, kar doda izdelek na nakupovalni spisec. Ko se kupec odloči za nakup, se prenese seznam prek interneta v spletno trgovino s hrano, trgovec pa bo izdelke dostavil ali jih pripravil, da stranka pride ponje.

Pametni avtomati za pijače: Avtomati za pijače so zelo prikladni za nakupne točke v prostoru, a tudi zelo neučinkoviti z vidika preskrbovalne verige. Izpostavljeni so sezonskim nihanjem in nakupovalnim vzorcem, ki so včasih težko predvidljivi. Zato distributerji težko obvladajo polnjenje aparatov in dostikrat pride do izgube na avtomatu, ker je le-ta slabo založen. Pametni avtomati za pijače rešujejo to težavo, saj vedo, kdaj gre zaloga h koncu. Preden se to zgodi, vgrajeni računalniški čip po telefonu ali radijskih valovih odda sporočilo distributerju in ta ga lahko pravočasno napolni. Na isti način pametni avtomati vedo tudi, kdaj potrebujejo servis oz. vzdrževanje, in o tem prav tako, še preden se pokvarijo, obvestijo vzdrževalce.

Prava vrednost pametnih avtomatov pa je tudi v tem, da se lahko podatki iz tisoče takih avtomatov uporabijo na različne drugačne načine: ugotavljamo lahko, kako različni dogodki v okolju (prazniki, koncerti) vplivajo na prodajo, npr. ali je avtomat bolj donosen na rock koncertu ali na nogometni tekmi, ali je donosnost odvisna od zunanje temperature, kako občutljivi so donosi avtomatov na cene. Možno je merjenje reklamnih aktivnosti, ko so te že v teku, in natančnejše merjenje različnih proizvodov po njihovi priljubljenosti. Taki podatki imajo za podjetje resnično ogromno vrednost.

6. SKLEP

Gospodarstvo in celotna družba je danes na prehodu iz industrijske v informacijsko. Nove tehnologije so široko odprle vrata za nove poslovne rešitve in predstavljajo za podjetja in podjetnike velik izziv. Elektronsko poslovanje je v življenje, gospodarstvo in družbo prineslo dematerializirano poslovanje, večjo mobilnost ljudi, storitev, izdelkov, spreminja se način poslovanja, kar se kaže predvsem v spremenjenih odnosih s strankami (popolna prilagoditev kupcu, dolgoročen, individualen odnos s kupcem), izgublja se pomen množične proizvodnje, zahteve po hitrem prilagajanju so vse večje, moderna informacijska tehnologija je integralni element pri pripravi poslovne strategije.

Spremembe, s katerimi se soočajo podjetja v novi ekonomiji, so radikalne. Podjetja se »razbijajo« na nekakšne sestavne dele in ponovno sestavijo na novih podlagah. Preskušajo se nove poslovne zamisli, podjetjem, ki so sposobna zaznavanja novih priložnosti, pa se ponujajo številne priložnosti – podobno kot pred sto in več leti podjetjem na pragu industrijske revolucije. Podjetniki iščejo nove poslovne modele, da bi lahko identificirali možnosti poslovnih rešitev, ki temeljijo na razviti informacijski tehnologiji, že v zgodnjih fazah razvoja podjetja.

Vodilni položaji podjetij v novi ekonomiji so v primerjavi s tistimi v tradicionalni kratki. Hitrost je namreč odločujoč dejavnik v novi ekonomiji. Razvoj novih tehnologij odpira številne možnosti in kombinacije, ki jih je toliko, da jih eno samo podjetje ne more obvladati. Poslovnih priložnosti je mnogo in konkurenca je huda. Vse to sili podjetja k sodelovanju in tudi združevanju.

Podjetje mora, če se želi obdržati in uspeti na trgu, ne samo spremljati razvoj dogajanja, ampak ga tudi soustvarjati. Nenehno mora preverjati svoj konkurenčni položaj, opazovati aktivnosti konkurence, spremljati potrebe kupcev oz. jih tudi ustvarjati in biti v stiku z vsemi novostmi. Pri tem si podjetje lahko pomaga z ovrednotenjem poslovnih pobud v matriki vrednosti in na tej podlagi odloča o svojem nadaljnjem strateškem ravnanju.

Tako kot si danes ne predstavljamo podjetja brez telefona in osebnega računalnika, bo elektronsko poslovanje v nekaj naslednjih desetletjih predvidoma postalo nujni sestavni del poslovanja vsakega podjetja – brez njega si obstoja podjetja ne bo več mogoče predstavljati. Vpeto bo v vse elemente poslovanja podjetja, ki bo kot celota usmerjeno na tržišče, in sicer prilagojeno za posameznega kupca (ali dobavitelja) na podlagi izčrpnih informacij, do katerih je prišlo s pomočjo novih tehnologij.

Pri tem bo ključni element tudi znanje. Operativne naloge se bodo avtomatizirale, vloga zaposlenih pa bo preusmerjena predvsem na uporabo in razlago informacij z namenom odkrivanja novih poslovnih priložnosti, izboljšanja storitve za kupca in s tem večanja njegove pripadnosti.

V diplomskem delu sem omenil trende razvoja, ki nakazujejo nekatere možne smeri poti v razvoju elektronskega poslovanja. Pri tem se morajo podjetja zavedati, da so hitre spremembe bistvena značilnost elektronskega poslovanja. Zato je treba v novi ekonomiji pogled vedno usmeriti v prihodnost: inovatorji in znanilci sprememb bodo želi največ uspehov.

Eno je gotovo: naj bodo velika ali majhna, stara ali nova, bodo podjetja morala priznati nujnost orientacije k elektronskemu poslovanju in možnostim, ki jih le-to ponuja, morala bodo temu prilagoditi svoje poslovne procese in celoten model poslovanja, skladno z zahtevami kupcev, seveda. Tista podjetja, ki tega ne bodo storila, bodo kmalu izpadla s trga v vrtincu tržne dinamike, ki jo narekuje nova ekonomija.

LITERATURA

1. Adelsberger H. Heimo: Learning Technologies: E-Business. Universität Essen. [URL: <http://elm.wi-inf.uni-essen.de/en/lt/ebusiness.html>], 10. 10. 2000.
2. Borka Jerman – Blažič et al.: Elektronsko poslovanje na internetu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 206 str.
3. Cunningham Peter, Fröschl Friedrich: Electronic Business Revolution. Berlin: Springer, 1999. 236 str.
4. Hartman Amir, Kador John, Sifonis John G.: Net Ready. New York: McGraw-Hill, 2000. 314 str.
5. Keenan Vernon: Internet Exchange 2000. [URL: <http://www.eyefortransport.com/archive/keenanvision17.pdf>], april 2000.
6. Oesterle Hubert: Business Networking. Berlin: Springer, 2001. 403 str.
7. Pete Martinez: Models made e. [URL: http://www-1.ibm.com/services/files/ebusiness_model.pdf], 2000.
8. Rappa Michael: Managing the Digital Enterprise. Business Models on the Web. [URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>], 5. 1. 2002.
9. Schwartz Evan I.: Digital Darwinism. New York: Broadway Books, 1999. 227 str.
10. Srića Velimir, Mueller Josip: Put k elektroničkom poslovanju. Zagreb: Sinergija – nakladništvo, 2001. 250 str.
11. Timmers Paul: Business Models for electronic Markets. [URL: [http://www.electronicmarkets.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/949/\\$file/v8n2_timmers.pdf?OpenElement&id=949](http://www.electronicmarkets.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/949/$file/v8n2_timmers.pdf?OpenElement&id=949)], april 1998.
12. Toplišek Janez: Elektronsko poslovanje. Ljubljana: Založba Atlantis, 1998. 336 str.

VIRI

1. Evropska komisija: eBusiness. [URL: http://europa.eu.int/information_society/topics/ebusiness/index_en.htm], 4. 6. 2002.
2. World trade organization: Work programme on electronic commerce. [URL: http://www.wto.org/wto/english/tratop_e/ecom_e/wkprog_e.htm], 25. 9. 1998.

Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Electronic commerce – elektronsko trgovanje
Electronic business – elektronsko poslovanje
Electronic economy – nova ekonomija
Business to customer (B2C) – podjetje – potrošnik
Business to business (B2B) – podjetje - podjetje
Customer to customer (C2C) – potrošnik - potrošnik
Business to exchange (B2X) – podjetje - menjava
Freebie – brezplačni
Last minute – zadnja minuta
Electronic market – elektronski trg
E-tickets – elektronske vozovnice