

Strategie de planificare si implementare a sistemelor de e-comert

Asist. Carmen STANCIU,
Catedra de Informatica Economica, A.S.E. Bucuresti

Strategiile de planificare si implementare a sistemelor de comert electronic sunt în formare. Eforturile care se depun în fundamentare acestui domeniu, vor duce la o dezvoltare a strategiilor si implementarea lor pe scara larga. Cuvinte cheie: start-up, SWOT, strategie de preturi.

Cuvinte cheie: comert electronic, strategie, sistem, B2B, B2C.

În momentul în care o companie se decide să-și extindă activitatea pe Internet, ea se va schimba din multe puncte de vedere, și anume al organizării, al conducerii, al politicii de preturi, al lanțului de aprovizionare, al tipurilor de clienți, al disponibilității, al sistemului informatic, al veniturilor și cheltuielilor, al politicii de personal etc.

Introducerea unui sistem de comert electronic într-o întreprindere, înseamnă înlocuirea vechiului sistem sistemului informatic, care va integra toate fluxurile de date, informații, acte, care se derulează într-o companie.

Pentru o companie care se dezvoltă direct pe Internet, numită de „start-up”, trebuie gândit un alt plan de dezvoltare, care să-i asigure succesul și rezistența pe piața B2B/B2C.

În prezent, economia digitală se află după „primul val”, soldat cu o avalanșă de falimente în peisajul „dot.com”-urilor, motiv pentru care au început să se reexamineze postulatele economice ignorate până atunci. Printre acestea este și strategia de preturi, care asigură avantaje competitive și profit.

Strategia de preturi

Comaniile noii economii sunt extrem de dependente de planurile de afaceri, având șanse de supraviețuire doar cele care pot identifica și livra valoare către consumator și care își dezvoltă o strategie de preturi adaptată la valoare.

În noua economie, durata de viață a modelului de afaceri a scăzut de la zece de ani, la câțiva ani sau chiar câțeva luni, afacerea trecând de la stadiul de incubare la creștere, maturitate și uneori renastere în numai câțeva luni.

Accelerarea ciclului de viață a fost determinată de modificările rapide ale preferințelor clienților, ale bazei de clienți, de inovația tehnologică permanentă și de competiția acerbă.

Pentru a supraviețui în economia digitală, afacerea și strategia de preturi trebuie să evolueze simultan. Figura următoare ilustrează evoluția valorii într-o afacere digitală (figura 1) (/MOLD01/).

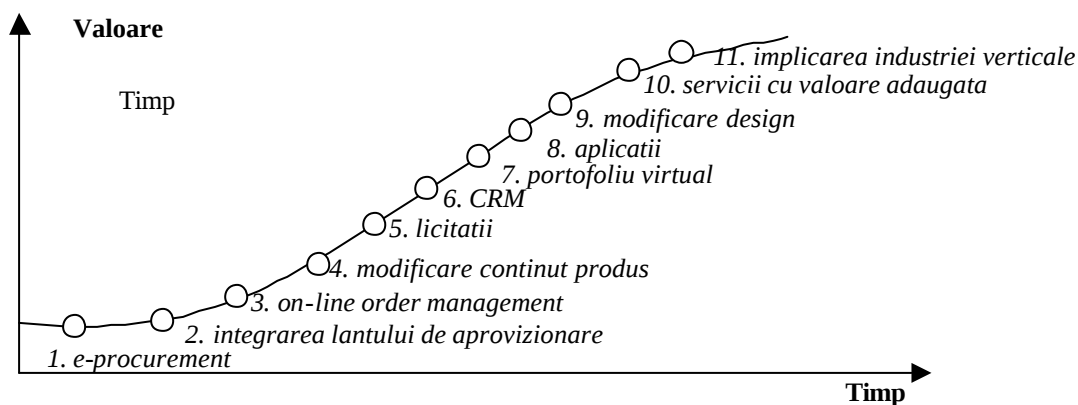


Fig.1. Evoluția valorii într-o afacere digitală

Compania economiei digitale trebuie sa fie constienta de evolutia noului si de consecinta rezultata, si anume, valoarea care deriva din ea se depreciaza repede în timp. Astfel compania va taxa prea mult si își va pierde clientii sau va taxa prea puțin si va pierde bani, ambele situatii ducând la faliment. De aceea ea trebuie sa-si schimbe strategia de afaceri si sa ia decizii echilibrate, care implica multi agenti: consumatori, furnizori, actionari, investitori, concu-

renti, institutii guvernamentale. Scopul unui director executiv al unui companii de start-up este sa asigure un model de afacere dinamic si adaptabil în timp si care sa echilibreze toate aceste entitati.

Principalele greseli care se fac curent de companiile start-up, si de care trebuie sa se tina cont, sunt: *valoarea care se erodeaza în timp, costuri realiste în functie de valoare, strategie dinamica de preturi, valul de profit.*

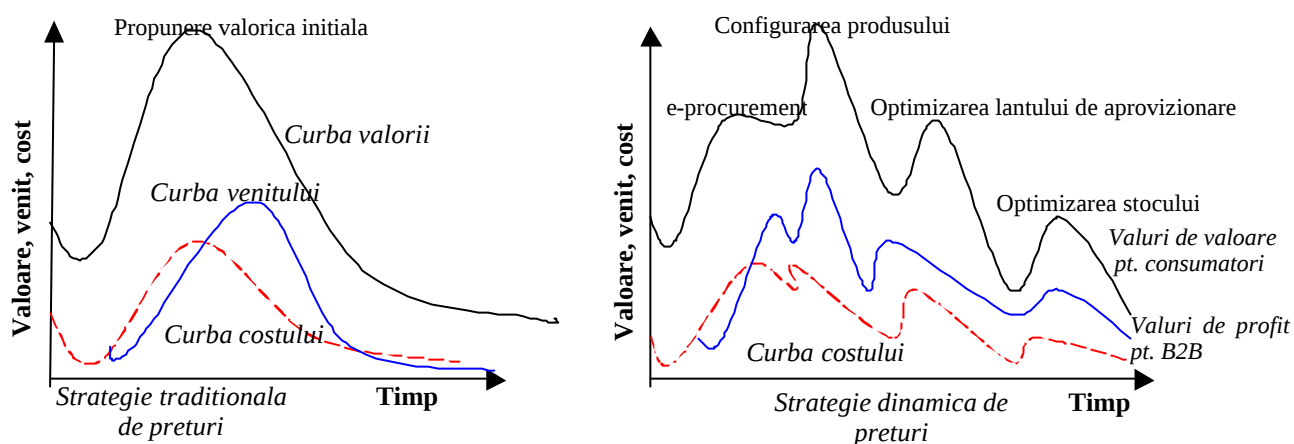


Fig.2. Curba valorii

Un plan afaceri solid al unei companii start-up trebuie sa contina trei elemente: *drumul catre lichiditati*, „*valurile de valoare*” care genereaza profitul si *posibilitati de inovare ale produsului/serviciului care sa-i ofere noi valuri de valoare* (figura 2).

Pentru stabilirea unui strategii de preturi, o companie start-up trebuie sa parcurga 5 pasi:

1. *crearea unui plan realist* – care sa ia în considerare efectele competitiei, schimbarile cerintelor consumatorilor si sa propuna o rata realista de achizitie a clientilor;
2. *definirea obiectivelor* - reprezinta bazele afacerii si identifica cele mai importante puncte ale afacerii;

3. *alegerea mecanismului de fixare a preturilor* – se alege astfel încât sa asigure realizarea obiectivelor;

4. *testarea* – se testeaza mecanismul de fixare a preturilor în relatiile cu clientii si furnizorii;

5. *adaptarea* – mentine mecanismele de fixare a preturilor, care trec de testele filtru si sunt acceptate de toti participantii la afacere. În noua economie, singura cale de profit pentru firmele de start-up depinde de *inovatii si de valoarea adaugata*, astfel: *se porneste de la proiectii realiste care duc la lichiditati, care sustin profitul prin creare de valuri de valoare, care la rândul lor genereaza mai multe valuri de profit, în secvente* (figura 3).

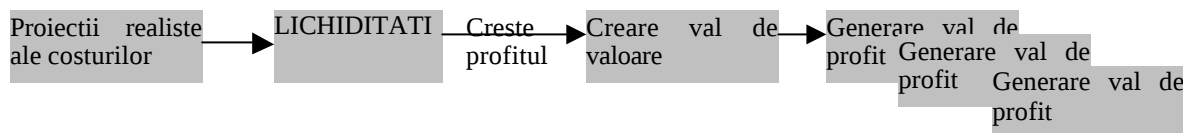


Fig.3. Calea spre profit a companiilor start-up

Strategie de planificare

O companie are la dispozitie mai multe optiuni de a-si desfasura afacerile, alegerea uneia dintre ele depinzând de natura afacerilor, deschiderea companiei si resursele interne disponibile. Aceste optiuni pot fi:

- decizia de a nu opta pentru comert electronic;
- de a realiza publicitate pasiva;
- de a deschide magazine on-line în paralel cu cele traditionale existente (e-tailing);

- de a deschide o filiala separata a companiei, orientata doar spre magazine on-line;
- de a renunta complet la afacerile traditionale si a se orienta doar spre afaceri electronice.

Pentru planificarea si implementarea unei solutii de e-comert se poate utiliza o metodologie generica, compusa din patru mari etape (figura 4).

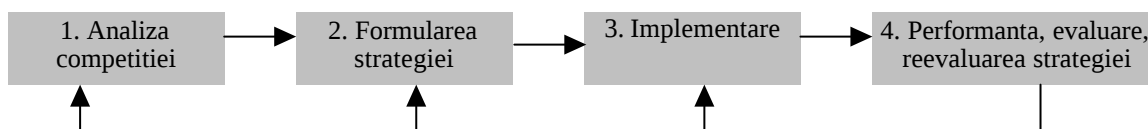


Fig.4. Ciclul strategic de planificare al e-comertului

1. Analiza competitiei

Analiza competitie pentru ecomert consta în monitorizarea, evaluarea si raspândirea informatiei din mediul extern si intern. Scopul sau este de identifica factorii critici care determina succesul proiectul de comert electronic.

O metoda raspândita în elaborarea unor astfel de analize bazata pe informatii din interiorul si exteriorul companiei este SWOT, care are urmatoarele elemente:

- *S (Strengths)* – sunt descrise zonele puternice ale companiei, în prezent si viitor;
- *W (Weaknesses)* – se specifica zonele cu slabiciuni curente si viitoare ale companiei;
- *O (Opportunities)* – sunt examinate oportunitatile externe ale companiei, în momentul actual si în viitor;
- *T (Threats)* – sunt analizate amenintarile actuale si în perspectiva ale companiei.

Strategiile care se iau în urma determinarii factorilor interni si externi, sunt sintetizate în diagrama SWOT (figura 5).

Factori interni Factori externi	S – puncte forte	W - slabiciuni
O – oportunitati	Strategie SO Utilizeaza punctele tari pentru a profita de oportunitati	Strategie WO Se folosesc avantajele oportunitatilor pentru a depasi slabiciunile
T – amenintari	Strategie ST Utilizeaza punctele tari pentru a evita amenintarile	Strategie WT Minimizeaza slabiciunile si evita amenintarile

Fig.5. Diagrama SWOT

2. Formularea strategiei

Formularea strategiei se realizeaza pe baza *informatiilor desprinse din primul pas*, în functie de *obiectele* de e-comert ale companiei si de *produsele/serviciile* care se doresc a fi introduse în comerțul electronic.

De exemplu, strategia declarata a lui Amazon este de fi doar on-line, de a nu deschide magazine obisnuite si de a-si diversifica produsele.

Pentru asigurarea *succesul* e-comertului exista o serie de *factori critici*, cum ar fi:

- o Servicii si produse specifice de comert;
- o Suport al top managementului;
- o Echipa de proiecte pentru fiecare zona functionala;
- o Infrastructura tehnica;
- o Acceptarea din partea clientilor;
- o Interfata Web prietenoasa;
- o Integrarea cu sistemele existente ale companiei;
- o Securitatea si controlul sistemului;
- o Situatia pietei si a concurentei;
- o Proiect pilot si cunostintele companiei;
- o Promovarea si comunicarea interna;
- o Costul proiectului de e-comert;
- o Nivelul de încredere între cumparatori si vânzatori.

O clasificare a *analizei riscului si a valorii IT* este prezentata în continuare:

- *Risc* – poate fi: *strategie de risc competitiva* – reprezinta taxa externa pentru a participa la aliante sau schimbari demografice; *strategie de risc organizationala* – reprezinta factorii interni de incertitudine ai companiei; *strategie de risc nesigura*;

- *Valoare* – poate fi: *financiara, strategica* – include avantajele competitivitatii pe piata si a modernizarii procedurilor de afaceri back-end si front-end; se masoara greu; *de sustinere* – reprezinta reflectiile remodelarii organizationale, învatarii la nivel de organizatie si a arhitecturii IT; este unica pentru fiecare companie;

Cadrul de lucru al planificarii strategiei are la baza doua componente majore:

- *Strategie competitiva* – presupune lupta împotriva tuturor competitorilor, în scopul supravietuirii sau a câstigarii pietei; poate fi ofensiva sau defensiva;

- *Strategie cooperativa* – presupune munca în echipa cu unii competitori, pentru a câstiga avantaj împotriva altora.

Planificarea strategiei unui program de e-comert de succes are 10 pasi (/TURB00/):

1. *necesarul de instruire si de cunostinte* – managerii, executivul, clientii, partenerii trebuie instruiti despre noul mod de afaceri;
2. *revederea modelelor de lanturi de aprovizionare si de distributie*;
3. *identificarea cerintelor clientilor si partenerilor de la sistemul pe Web*;
4. *reevaluarea naturii produselor si serviciilor*;
5. *schimbarea rolului departamentului „resurse umane”* – în unul responsabil cu ID-urile digitale ale angajatilor, stabilirea politicilor Internet/Intranet, schimbarea descrierii posturilor si crearea unor noi profiluri;
6. *extinderea sistemul curent spre exterior* – realizarea de legaturi la cataloagele on-line de pe Internet, la comunitatile de comert, integrarea afacerilor back-end în Intranet-urile partenerilor si furnizorilor;
7. *urmarirea competitorilor si a pietelor partajate*;
8. *dezvoltarea unei strategii de marketing bazata pe Web*;
9. *participarea la crearea si dezvoltarea pietei virtuale*;
10. *introducerea stilului de management e-comert* – schimbarea luarii deciziei, din mediul fizic în mediul electronic.

3. Implementare

Planul de implementare a sistemului de e-comert trebuie sa contina:

- *proiectul pilot* – implementarea necesita investitii semnificative în infrastructura;
- *crearea unei echipe pentru Web si distribuirea de sarcini pe subproiecte* – un exemplu de repartizare pe subproiecte ar fi urmatorul:

	Design site de Web	Construirea in- frastructurii sistemului	Reingineria proceselor de afaceri	Securitate de control si
Marketing	*		*	
Financiar		*	*	*
Contabilitate	*		*	*
Tehnologia in- formatiei	*	*	*	*
Resurse umane			*	*
Management			*	*

- *evaluarea surselor externe* – sistemul se implementeaza într-un companie gazda sau în propria companie; software-ul se creeaza de programatorii proprii sau se cumpara un produs integrat; se apeleaza la o companie de Web design sau se creeaza site-ul în cadrul companiei;

- *design-ul continutului site-ului Web* – caracteristicile aplicatiei Web trebuie sa fie: *e-mail, URL unic, tranzactii financiare si de e-comert, software de „shopping card”, cataloage on-line, proceduri de comanda directe, baze de date dinamice si statice, multimedia, telefonie, audio si video, posibilitati de transfer de fisiere, formulare, camere de discutii, imagini 3D, statistici, urmarirea cumparatorilor, raspuns automat la e-mail, animatie, securitate*. O echipa care doreste sa implementeze un proiect de e-comert pe Web trebuie sa aiba în vedere urmatoarele elemente: *necesitatea serviciilor, timpul de proiectare a site-ului, timpul de creare si programare a site-ului, costuri suplimentare pentru dezvoltarea de software, marimea site-ului, managementul si controlul continutului, instruire pentru echipa de Web, consultatii externe, instalarea sistemului, întretinerea server-ului, programarea aplicatiei, locul de gazduire a site-ului, securitatea tranzactiei financiare, necesarul de largime de banda, planificarea capacitatii sistemului;*

- *securitatea si controlul sistemului.*

4. Performanta, evaluare, reevaluarea strategiei

Strategia de *reevaluare* are la baza câteva obiective importante:

- daca proiectul îndeplineste rolul pentru care a fost creat;

- daca proiectul este încă performant, ținând cont de schimbarile rapide din domeniu;

- revederea strategiei initiale, în scopul de a învăța din greselile facute;

- identificarea proiectelor falimentare cât mai repede cu putinta si cauzele care au dus la caderea lor.

În vederea *evaluarii* proiectelor de e-comert, raspunsurile la urmatoarele întrebări, ar fi o masura a rezultatelor:

- Care sunt obiectele? De unde provin ele?

- Care sunt asteptarile? Sunt realiste?

- Care sunt produsele si serviciile oferite de companie? Sistemul le poate furniza?

- Au aparut probleme neprevazute? Cum au fost rezolvate?

- Care costuri sperati sa le reduceti?

- Au crescut unele costuri nejustificat? Daca da, de ce?

- Care sunt obiectivele de vânzare? Sunt realiste?

- Intentionati sa reduceti costul de distributie?

- Intentionati de reduceti cheltuielile de calculatorie a personalului?

- Comunicatiile pe Internet au redus costurile traditionale de comunicare?

- S-au îmbunatatit relatiile cu clientii? Daca nu, de ce?

- Cum pot fi corectate acest erori?

- Proiectul s-a terminat la timp si s-a încadrat în buget? Daca nu, de ce?

- Bugetul a fost realist? Trebuie modificat pentru ciclul urmator?

- Care sunt cerintele clientilor pentru a îmbunătăti procesul de cumparare, din punctul de vedere al infrastructurii, software-ului, largimii de banda?
- Serviciul furnizorului a fost adecvat?
- Instruirea personalului a fost adecvata?
- Au aparut noi nevoi interne?

Bibliografie

- MOLDOVAN, M., E-comertul încotro?, Net Report, ianuarie, 2001
- NABIL, A., DOGRAMACI, O., GANGOPADHYAY, A., YESHA, Y.,

Electronic Commerce –Technical, Business and Legal Issues, Pretince Hall PTR, 1999;

- PETRE, N., Noua generatie de e-business, PC World România, iunie, 2000
- TURBAN, E., LEE, J., KING, D., CHUNG, M., Electronic Commerce – A Managerial Perspective, Pretince Hall, INC., 2000
- SINIOROS P., POCATILU P., IVAN I., Testarea aplicatiilor e-business, vol. 2 al Simpozionului SIMPEC, Brasov 2000 pp. 172-176