

VYUŽITÍ MODELU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V ELEKTRONICKÉM PODNIKÁNÍ

USE OF A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ELEKTRONIC BUSINESS

Zuzana Němcová

Martina Janková

Abstrakt: *Cílem příspěvku je vytvořit model strategického řízení uplatněný v elektronickém podnikání se zaměřením na potřeby a požadavky zákazníků. Ve vytvářeném modelu jsou zkoumány vybrané dynamické procesy. Strategické řízení elektronického obchodu ve firmě je koncipováno na potřeby koncových zákazníků. Za klíčovou roli považujeme proces získávání informací externího a interního charakteru. V modelu strategického řízení jsou strategie průběžně vyhodnocovány a přizpůsobeny současným požadavkům zákazníků.*

Klíčová slova: *model, elektronické podnikání, strategie, zákazník, informační a komunikační technologie, elektronické tržiště*

Abstract: *The aim of this paper is to develop a model of strategic management claimed in e-business with focus on customer needs and requirements. Selected dynamic processes are examined in a created model. A strategic management of electronic commerce in a company is designed for needs of end customers. As a key role we consider a process of obtaining information of external and internal character. In a strategic management model, strategies are continually evaluated and adapted to current customer requirements.*

Keywords: *model, e-business strategy, customer, information and communication technologies, e-marketplace*

JEL Classification: M2, L1, C 59

1 ÚVOD

Elektronický obchod je významná forma moderního prodeje a komunikace, které nabízí široké možnosti. Jeho významnou činností s pozitivními vlastnostmi patří velká flexibilita a poměrně nízké zřizovací náklady. Tato oblast má velký potenciál, zejména pokud je elektronický obchod pokračováním osvědčeného klasického obchodu.

“Uplatňovat strategické řízení je motorem pro aktivaci celého podniku a řešení zejména produktivity práce” (Keřkovský, Vykypěl, 1998). V rámci uplatňování modelu řízení je třeba věnovat pozornost spokojenosti zákazníků, kvalitě informací, schopnostem procesu rychlé adaptaci na změny, vzdělanosti a schopnosti zaměstnanců. Rozvoj elektronického obchodu nejen zkracuje nákupní časy, ale přináší i nové možnosti využití informačních technologií přímo ve firmě. Stoupající požadavky zákazníka na výrobek, poptávka a nabídka po komoditách, dávají vzniknout novým produktům, které mají významně napomoci rychlé návratnosti investic.

V poslední době se výrazně zvýšila aktivita firem zabývajících se tvorbou programového vybavení elektronického obchodu, které pomáhá nebo se zaměřuje na řešení otázek a problémů zákazníků. (Donát, 2000).

Cílem příspěvku je poukázat na aplikace vybraných metod kybernetiky v ekonomické oblasti a také na možné modelování elektronického obchodu v kybernetickém prostředí.

1.1 Princip strategie elektronického obchodu

Největším impulsem pro nové obchodní strategie firem je možnost budoucího rozvoje a potřeb růstu firem. Při tvorbě elektronického obchodu je nutné neustále mít na mysli zásady, které i přes svou jednoduchost zpřijemňují vlastní proces obchodování.

Vybudovat elektronický obchod orientovaný na zákazníka, který má být schopen získat nové zákazníky a také kvalitně a pružně plnit své závazky vůči nim a udržet si stávajícího zákazníka, je jedna z nejtěžší obchodních aktivit, a to jak ve virtuálním prostředí Internetu, tak v reálném prostředí současného světa směřujícího k nové ekonomice. V maloobchodě a o internetové prodejně to platí zvláště, je nezbytně nutné reagovat flexibilně na všechny změny, ke kterým na trhu dochází. Je nutné neustále sledovat vývoj cen a nabídky

konkurence a umět na tyto změny pružně a velmi rychle reagovat. Mezi první model fungování nové obchodní strategie je ve světě zařazen nejpoužívanější model typu B2C. Jedná se o období prodeje v klasické formě obchodování v prostředí informačních a komunikačních technologií. Pokud se subjekt zabývá prodejem výrobků či služeb, je tato forma obchodování vhodným doplňkem. V základní úrovni mohou nastat dvě možnosti. Buďto subjekt prodává pomocí obchodních řetězců (nepřímý prodej), může si tedy zřídit jediný přímý prodej, a to přes elektronický obchod. V druhém případě společnost vlastní svůj obchod a zřídí si pro rozšíření navíc i elektronický obchod.

Další možností je model B2B, který také uvedenou obchodní strategii protíná. Jedná se o klasický obchod mezi firmami. V současné době se také stává jedním z nejprogresivněji se rozvíjejících segmentů elektronického obchodování. To proto, že je spojován zejména s využitím Internetu jako nástroje pro zjednodušení komunikace v obchodním řetězci. Jádrem B2B je v podstatě vhodná databáze, k níž lze přistupovat pomocí Internetu a jednoduchého rozhraní – tedy obchodní aplikace. (Dvořák, 2004). Obchodní partner, který přistupuje do tohoto virtuálního prostoru, zná své podmínky, za nichž může obchod uskutečnit. Obchodní aplikace je pak schopna reagovat na případné změny v obchodních vztazích, například podle velikosti uzavřeného obchodu. Samozřejmostí je automatické zpracování objednávky a její zařazení do vnitrofiremního informačního systému. Ten je propojen vzájemně spolupracujícími moduly (například skladové hospodářství, modul pohybu zakázky atd.). Systém může automaticky sledovat stav zboží na skladě a automaticky doobjednávat u subdodavatelů chybějící položky, a to i s výběrem nejvhodnějších podmínek a cen. Některá řešení B2B umožňují, aby byl celý proces díky zabudované logice provázán řetězově až na výrobce tak, že požadavky distributora a uživatele výrobků mohou přímo ovlivňovat právě vyráběné zboží. Výsledkem může být snížení nákladů. V menší části se na nich podílí snížení administrativní zátěže, ale mnohem více se do nich promítne například příznivá optimalizace zásob a nízké náklady. Nezanedbatelný je přínos spočívající v získání nových obchodních partnerů, kterým vyhovuje komfort nové obchodní cesty, a nelze opomenout ani příležitost k vytvoření loajální zákaznické komunity. V současné době je realizace elektronického obchodu mezi firmami nejvíce zastoupena formou elektronických tržišť (označovány také často jako e-marketplace, e-tržiště apod.). (Frimel, 2002)

Elektronická tržiště soustřeďují nabídky zboží různých dodavatelů na jednom místě. Tím zvyšují efektivitu při nákupu a prodeji zboží. Přispívají také ke snížení nákladů obchodních firem. Zákazníci e-tržiště získávají možnost rychlého a pohodlného porovnávání nabídek více dodavatelů a objednání zboží v jednom místě. Dodavatel pak má možnost rozšíření distribučních cest za nižších nákladů. Díky Internetu a novým technologiím lze při obchodování na elektronickém tržišti snadno dosáhnout úspor také v provozních nákladech. Prodávající má možnost získat nové zákazníky, minimalizovat provozní náklady, nebo využít automatizovaný přenos dat do informačního systému podniku. Nakupující ocení soustředění nabídky několika konkurenčních dodavatelů na jednom místě, možnost vypsání individuální poptávky, nebo možnost nastavení parametrů pro vyhodnocení relevantních nabídek. Výše popsané modely elektronického obchodu jsou prověřovány a hodnoceny novou strategií s provázaností na klasické metody ekonomické kybernetiky.

1.2 Elektronický obchod a nová obchodní strategie

Elektronický obchod obsahuje tolik aktivit, že může být obtížné pro manažery se rozhodnout, kde a jak je používat v podnicích (Schneider, Perry, s. 23, 2000). Obchodní strategie elektronického obchodu má různé definice:

- a) komunikace (poskytování informací: produktů / služeb nebo platby prostřednictvím komunikačních linek, počítačových sítí nebo jiným způsobem),
- b) podnikových procesů (používání technologií k automatizaci obchodních operací a pracovních postupů),
- c) služba (nástroj, který se zaměřuje na možnosti firem, spotřebitelů a řízení vedoucí ke snížení nákladů na servis a zároveň zlepšení kvality výrobků a zvýšení rychlosti dodávky),
- d) on-line aktivity (poskytování nákupu a prodeje produktů a informací na internetu a dalších online služeb) (Kalakota, Whinston, 1997).

Mnoho autorů nepředpokládá použití termínu 'e-commerce' (elektronický obchod) ve spojení s aplikovanou strategií firmy a tím nedochází k jedinečnému popisu toho, co tento pojem znamená z pohledu teorie systému a kybernetiky.

Autor Rosen (2000), vysvětluje, že e-commerce zahrnuje řadu on-line podnikání pro obchodování s výrobky a službami, a to jak business-to-

business (B2B) a business-to-customer (B2C) prostřednictvím internetu. Tento popis je podobný jako u autorů Schneidera a Perryho (2002).

Definiční mezeru kolem elektronického obchodu odráží v nejrůznějších statistikách o současných a předpokládaných aktivitách a nevyhnutelně stírá pochopení výhod a nevýhod pro jednotlivé firmy a jejich potřebu nové obchodní strategie firmy. Na jakékoliv úrovni, přijetí technologie spojené s významnými inovacemi i v oblasti ICT má své důsledky, které jsou multidimenzionální a případně přítomné i v mnoha dalších oblastech podnikání. Takové důsledky budou nejisté v jejich dosahu a rozsahu a obtížně kontrolovatelné. Přesto hodnocení dopadů přijetí inovace jsou často rychlé, a to zejména v business-to-business, kde je důležité vnímat naléhavost (Slater, 2002) a tam, kde je nevyhnutelnost přijetí. To může ovlivnit rozhodování firem o optimalizaci svých obchodních činností prostřednictvím moderních rychle se rozvíjejících technologií, digitálních, technických a programových prostředků. Zjednodušený náhled pak popírá skutečnost, že informace v obchodním světě jsou velmi dynamické, a to v rozhodování, zejména v business-to-business trzích a často omezeny požadavky na rychlost. Každá firma je považována za samostatný a jedinečný subjekt s vlastní kulturou.

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ELEKTRONICKÉHO OBCHODU FIRMY

Aby firma uspěla v oblasti strategického řízení elektronického obchodu, měla by se řídit doporučenou strategií a uvědomit si, že významnou součástí firmy jsou informace, které jsou jedním z rozhodujících zdrojů její dlouhodobé prosperity. Proto by je pracovníci firmy mohli považovat za nejcennější součást rozhodování v oblasti tvorby strategie. Je nezbytné položení otázky, jak jsou všichni pracovníci seznámeni s principy současných informačních technologií a s postupy uvádění těchto technologií do praxe. Na důležitosti neztrácí ani rozhodnutí o zpracování strategie firmy podle nových zásad. Vedení firmy se musí zaměřit na získání široké podpory pro realizaci nové strategie zpracované a realizované u všech zaměstnanců firmy.

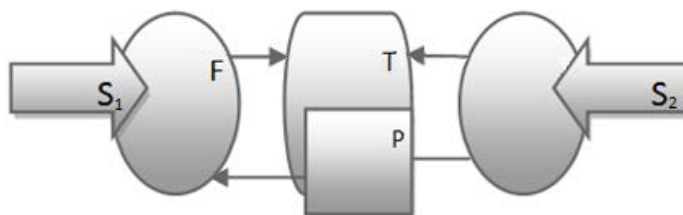
Je zapotřebí dodržet důslednou realizaci nové obchodní strategie firmy tak, jak byla naplánovaná, aby byla uvedena do praxe a firmě účinně sloužila. Mezi další předpoklady úspěšné strategie je, když firma investuje přiměřené částky do rozvoje informačního a komunikačního systému, zda firmy vynakládají finanční prostředky nejen na technické a programové vybavení,

ale také na výchovu a vzdělávání svých pracovníků v oblasti informatiky. To vše bude potřebné pro uskutečnění funkčnosti celé strategie a dodržování mezinárodních standardů pro oblast užití informačních systémů.

3 POSUZOVÁNÍ STRATEGIE E-OBCHODU Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA A FIRMY

Model strategie (obr. 1) vyjadřuje předpoklady nového pohledu na strategii zákazníka. Model může být matematicky specifikován a transformován na ekonomicko- matematický model. Veličiny S1 a S2 vstupující do modelu jsou vyjádřeny (obr. 2) odpovídajícími parametry. Kvantifikace modelu vychází z odhadu parametrů. Po odhadu následuje jeho verifikace a to, zda odhadnuté parametry jsou v souladu s výchozími získanými předpoklady. Výstupem je aplikace získaných výsledků do systému. Hodnoceno je praktické využití odhadnutého modelu pro účely analýzy zkoumaného problému. Na základě výsledků testování se model modifikuje a zdokonaluje.

Obr. 1: Model strategie zákazníka



Zdroj: vlastní výzkum

Vysvětlivky

S1 = strategie firmy

S2 = strategie zákazníka

F = firma

T = trh

Z = zákazník

P = produkt

3.1 Model strategie podniku S1 a strategie zákazníka S2

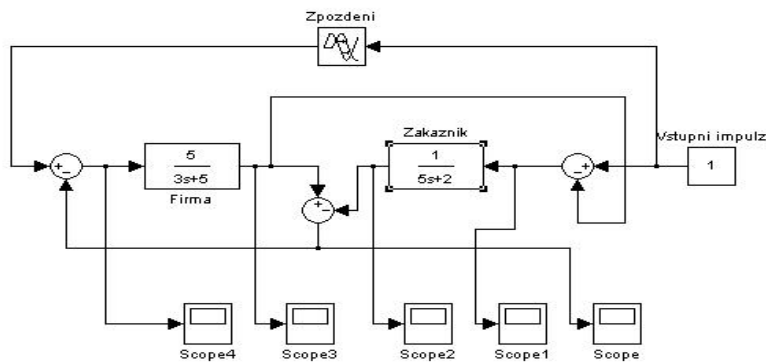
Na obrázku 2. je vyjádřena strategie S1, která vychází z firmy a strategie S2, kterou určuje zákazník.

Množství zákazníků se musí zkoumat na základě propustnosti systému. Složitě je pro strategii to, aby elektronický obchod mohl v reálném čase

uspokojit zákazníky. Nejjednodušší způsob, jak mapovat dynamické vlastnosti strategie, je modelovat její přechodovou charakteristiku.

Model zkoumá, do jaké míry se ustálí odezva při výběru nabízených produktů. Modelovaný jednotkový skok reaguje například na novinky na trhu. Vstup do modelu je závislý na potřebách a požadavcích zákazníka, z něhož plyne nová strategie nákupu. Přenosové vlastnosti jednotlivých podsystémů, zejména požadavků od více zákazníků je nutné vyjádřit jako výsledek zkoumání vyjádřených segmentů (tj. výroby a potřeby zákazníka). Tento přístup charakterizuje nový pohled na možnosti modelování potřeb strategického řízení elektronického obchodu firmy.

Obr. 2: Zjednodušený model nové strategie s časovým zpožděním



Zdroj: vlastní výzkum

Vysvětlivky:

1. SCOPE4: Zobrazuje reálný požadavek na výrobek pro firmu, ovlivní se výroba.
2. SCOPE3: Vyjádření možnosti realizace výroby na daný požadavek. Dojde k ustálení, požadavek je naplněn.
3. SCOPE2: Způsob, jakými možnostmi může zákazník ovlivnit výrobu. Dochází k ovlivnění zpětné vazby.
4. SCOPE1: Korekce požadavků zákazníka na možnosti výroby.

5. SCOPE: uspokojení požadavků zákazníka z hlediska všech vnitřních vazeb mezi firmou a zákazníkem, tj. z hlediska:

- výroby v dané firmě,
- potřeb zákazníka a jeho korekcí výroby,
- možnosti firmy.

Zjednodušený model elektronického obchodu zahrnuje:

- prioritní postavení zákazníka,
- vyjádření omezujících veličin výroby v dané firmě pro segment výrobků - uvedených v nabídce pro uspokojení požadavků zákazníka.

Tento model má také vhodné a nastavitelné přenosové vlastnosti. Aby se dalo zkoumat, jak zákazník může z hlediska dynamiky ovlivnit výrobu a jak rychle se výroba přizpůsobí požadavkům zákazníka.

Na základě změn přenosových vlastností firmy a zákazníka můžeme dosáhnout i větší citlivosti obou těchto podsystémů, to znamená, že příliš citlivý systém elektronického obchodu by byl pro praxi méně přijatelný. Vnitřní zpětné vazby a přenosy charakterizují citlivost a možnost oscilací k požadavkům zákazníka. Přenosové vlastnosti jednotlivých podsystémů, zejména požadavků s více zákazníky je nutné vyjádřit jako výsledek zkoumání obou segmentů (tj. výroby a potřeb zákazníka, nebo firmy a firmy u B2B). Tento přístup charakterizuje nový pohled na možnosti modelování potřeb strategického řízení elektronického obchodu firmy.

4 DISKUSE

Model znázorňuje spojení strategie, která může být stabilní. V navrženém zjednodušeném a realizovaném modelu bylo vytvořeno časové zpoždění, kdy byl vložen člen dopravního zpoždění, který představuje exponenciální výraz e^{ts} , kde t je čas. Tento člen dopravního zpoždění je nastavitelnou vlastností regulované soustavy.

Ve zkoumaném modelu dopravní zpoždění představuje setrvačnost výrobce a také reakční možnosti zákazníků. V případě, že je zpoždění menší, tak rychleji reaguje na přímou zakázku. Hledána je tedy společná rovina mezi

zákazníkem a firmou, kdy dojde k ustálení výrobních možností a poptávky. V modelu je sledována odezva zákazníka při výběru a hledání zboží. Zákazník ponechává tzv. otisk svého obchodního „jednání“, ze kterého potom firma vyhodnotí vhodnou změnu strategii a adaptuje se na novou strategii zákazníka ovlivňovat celkovou strategii firmy. Zákazník zanechá také vazbu, ze které vychází adaptace strategie na potřeby stávajících i možných budoucích zákazníků.

Model byl sestaven na základě analýzy vybrané firmy a jejich bází dat obchodních partnerů na jejich zatím zdokumentovaném jednání zákazníků a obchodů firmy.

5 ZÁVĚR

Na základě získaných informací od vybraných reálných firem, byl vytvořen návrh modelu poskytující některé nové spojitosti pohledu na inovace strategie firem:

- v oblasti užití požadavků zákazníka v přímé vazbě na strategii firmy a na její klasický pohled,
- v oblasti zpětných vazeb na jejich sledování v adaptaci užití modelu nové strategie.

Není možné brát na lehkou váhu, že elektronický obchod je pouze nástrojem, který zvyšuje stávající způsoby obchodování a dopady na strukturu firmy, trhu a chování konkurenčního prostředí.

Zahrnuje změny spotřebitelského chování a dodavatele a to samo o sobě by mělo zdůvodnit revizi stávajících strategií firmy. Určení, zda firma by měla navrhnout novou strategii pro účast na obchodních trzích nebo ponechat beze změny stávající strategie firmy, nebo jednoduše rozšířit stávající strategie.

Elektronický obchod má potenciál změnit konkurenční prostředí, všichni účastníci by mohli být ovlivněni. Výsledky získané na předloženém zatím zjednodušeném matematickém modelu ukazují vyjádření, jak model může reagovat na zajímavou zpětnou vazbu a i citlivost z hlediska stability obou strategií. Tedy na adaptabilní strategii firmy vycházející ze strategie zákazníků. Uvedený model je příspěvkem pro možné další modelování strategií s cílem plnění požadavků spokojeného zákazníka. Matematický model přinesl řadu námětů pro plnohodnotné modelování obou strategií

a užití moderního prostředí kybernetiky pro začínající oblast ekonomické kybernetiky budoucí znalostní společnosti.

6 POUŽITÉ ZDROJE

ASH, C.G., & BURN, J.M. A model of e-business transformation. Inf Technol Organ Trends issues challenges solutions, 2005. ISBN 978-266-9.

BURKE, K. Intelligent selling: the art & science of selling online. 1st ed. Petaluma: Multimedia Live, 2006. 285s. ISBN 0-9722871-1-6.

DONÁT, J. E-business pro manažery. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2000. 84 s. ISBN 80-247-9001-7.

DVOŘÁK J. Elektronický obchod. Skripta VUT v Brně, FP. 2000. ISBN 80-214-2600-4.

FREDERICKS E. Infusing flexibility into business-to-business firms: a contingency theory and resource-based view perspective and practical limitations. Ind Mark Manage, 2004. ISBN 80-555-65.

FRIMEL, M. Elektronický obchod, 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2000. 321 s. ISBN: 80-7175-114-6.

KALAKOTA, R, WHINSTON, A. Electronic commerce: a manager's guide, Addison-Wesley, 1997. New Jersey.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie v praxi. 1. vyd, PC-DIR, spol. s r. o. Brno. 1998. 172 s. ISBN 80-214-1111-2.

MADDOX K, D BLANKENHORN D, Web commerce: building a digital business. Wiley, New York. 2006.

ROSEN A, The E-Commerce question and answer book: a survival guide for business managers. American Management Association, NY. 2000.

SLATER. S, (2000) The challenge of sustaining competitive advantage. Ind Mark Manage 25 pp. 79-86. Article Cited By in Scopus (22).

ŠPIRKO, Š., KŘUPKA, J. (2008) Základy technické kybernetiky. Liptovský Mikuláš: Akademia Ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, ISBN 978-80-8040-375-7.

SCHNEIDER G, PERRY J, (2002) Electronic commerce. Course Technology-ITP, Cambridge.

PODĚKOVÁNÍ

Příspěvek je výstupem projektu specifického výzkumu „*Využití ICT a matematických metod při řízení podniku.*“ Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-13-1.

AUTOŘI:

Ing. Zuzana Němcová Ph.D., Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav Informatiky, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: nemcova@fbm.vutbr.cz

Ing. Martina Janková, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav Informatiky, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: jankova@fbm.vutbr.cz

AUTHORS:

Ing. Zuzana Němcová Ph.D., Department of Informatics, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, e-mail: nemcova@fbm.vutbr.cz

Ing. Martina Janková, Department of Informatics, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, e-mail: jankova@fbm.vutbr.cz