

Elektronické podnikání, podnikové procesy a řízení IS/IT

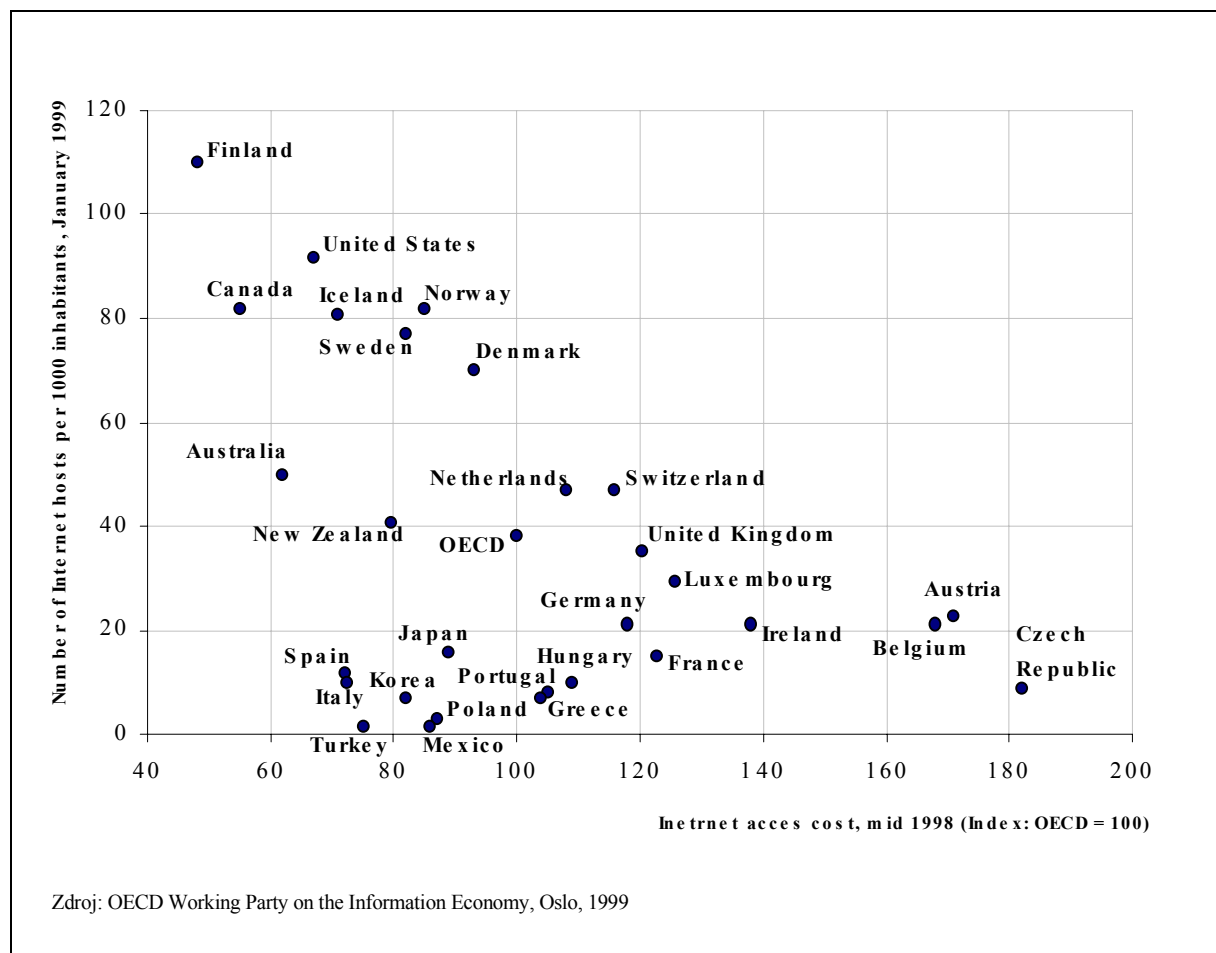
Doc.Ing. Jan Dohnal, Csc.
Katedra informačních technologií VŠE

Elektronické podnikání potřebuje odpovídající infrastrukturu i u nás

Při vytváření podnikatelské strategie v informační společnosti bereme všichni v úvahu ve větší či menší míře vlivy globalizace, regulatorní reformy, ale také vliv technologického prostředí, ve kterém podniky vytvářejí své produkty a služby a ve kterém je budou uplatňovat na trhu. Máme na mysli vliv informatiky s jejími otevřenými standardy a tedy otevřeným charakterem umožňující podnikům, aby aplikovaly informační technologie jako dostupný a chceme-li „předem připravený“ produkt nebo službu. To platí i o elektronickém podnikání, které začíná publikováním na webu a končí novými procesy ve firmě.

Autor článku v roli zástupce českého výboru BIAC (Business and Industry Advisory Committee to the OECD) měl příležitost připravovat některé podklady pro pracovní setkání OECD s tématem "Business-to-Business Electronic Commerce: Status, Economic Impact and Policy Implications" konané v Oslo v červnu letošního roku. Obecné závěry tohoto pracovního setkání, ale i výsledky některých průzkumů, vztahující se k jednání, mohou naši odbornou veřejnost zajímat. Pokusíme se proto nalézt některé obecné souvislosti.

K tomu, aby se elektronické podnikání rozvíjelo harmonicky i u nás není třeba ani zvláštních vládních institucí ani poradních orgánů. K tomu zcela postačí správné fungování veřejného sektoru. Jde o to, aby např. v souladu s programy EU, USA ale i institucí jako OECD byla i u nás uskutečněna mimo jiné liberalizace telekomunikačního sektoru, která konečně ukončí monopol SPT Telecom. Naše podniky pak nebudou v situaci, která je na obr. 1 - zdroj [OE992] - ilustrována vztahem nákladů na připojení k internetu (polovina r. 1998) a hustotou internetových serverů na 100 obyvatel (leden 1999) a staví je na jedno z posledních míst v Evropě. Vrcholové vedení řady českých podniků podle našich poznatků totiž již dnes, a to ve výrazně nevýhodné situaci ilustrované na obr. 1, rozpoznalo v elektronickém podnikání zásadní konkurenční výhodu.



Obr. 1 Náklady na připojení k internetu v r. 1997 a hustota internetovských serverů ve státech OECD z ledna 1999

Elektronické podnikání a procesy ve firmách

Elektronické podnikání nechápeme pouze jako "přítomnost na webu". Máme tím na mysli transformaci podnikových procesů, vyvolanou jedinečnou kombinací vlastností internetu, totiž kombinací:

- volného přístupu k informacím,
- univerzální a globální dostupnosti internetovské sítě ale také
- schopnosti poskytnout informace a služby na míru každému jednotlivému uživateli a tedy každému jednotlivému zákazníkovi.

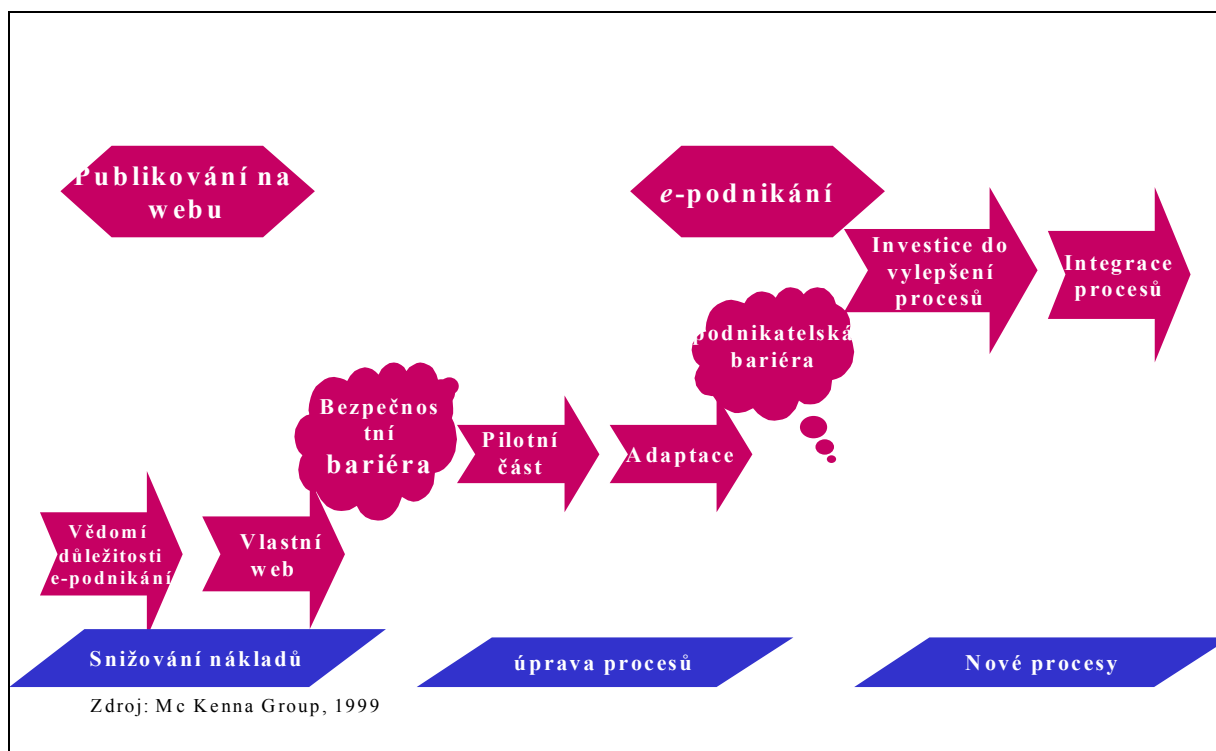
Podle výsledků průzkumu Mc Kenna Group [KEN99] podniky transformují své aktivity do elektronického podnikání v zásadě ve třech fázích, jak ilustruje obr. 2. V první fázi podniky využívají informační technologie k publikování na webu, tedy k tomu, aby zlepšili svoje operační či funkční možnosti. Ve druhé fázi dochází vlivem elektronického podnikání k přehodnocení a novému nastavení podnikových procesů a ve třetí fázi pak elektronické podnikání vytváří prostředí pro horizontální integraci všech obchodních a podnikatelských podnikových aktivit (včetně propojení s dosud nedostupnými trhy).

Po zavedení vlastních webovských stránek pokračují podniky tím, že zákazníkům umožní ve druhé, fázi přístup ke klíčovým aplikacím (ceníky, vzorové nabídky apod.), což přirozeně vyvolává potřebu úprav těchto aplikací a předcházejících a navazujících procesů, jak bylo již výše uvedeno.

Podle zmiňovaných průzkumů řada firem zastaví své aktivity právě před touto druhou fází a nepokračuje dál. Je známo, že oprávněné obavy o zabezpečení osobních a firemních dat vedly v severní Americe k investicím do zabezpečení vlastní sítě (firewall, antivirové programy apod.). Jde o tzv. **bezpečnostní bariéru** v procesu implementace elektronického podnikání.

Většina severoamerických firem se pohybuje v pilotní nebo adaptační části prostřední fáze a vytváří nebo vytvořila webovské stránky umožňující zákazníkům přímý přístup k interním databázím (ceníky, vzorové nabídky, interaktivní objednávky, sledování pohybu dodávky, fakturace, platby apod.).

Nedostatečná podnikatelská představa o tom, zda a jak přinese výhody další investice do procesů integrujících podpůrné ekonomické, finanční, personalistické a tedy většinou historické a zděděné aplikace pak vytváří další, tentokrát **podnikatelskou mentální bariéru**. K tomu, aby se vedení podniku k investici vedoucí k integraci podpůrných aplikací rozhodlo, potřebuje získat jasnou představu o výhodách, které by taková investice přinesla a to není ani samozřejmý ani častý případ.



Obr. 2 Jednotlivé fáze elektronického podnikání

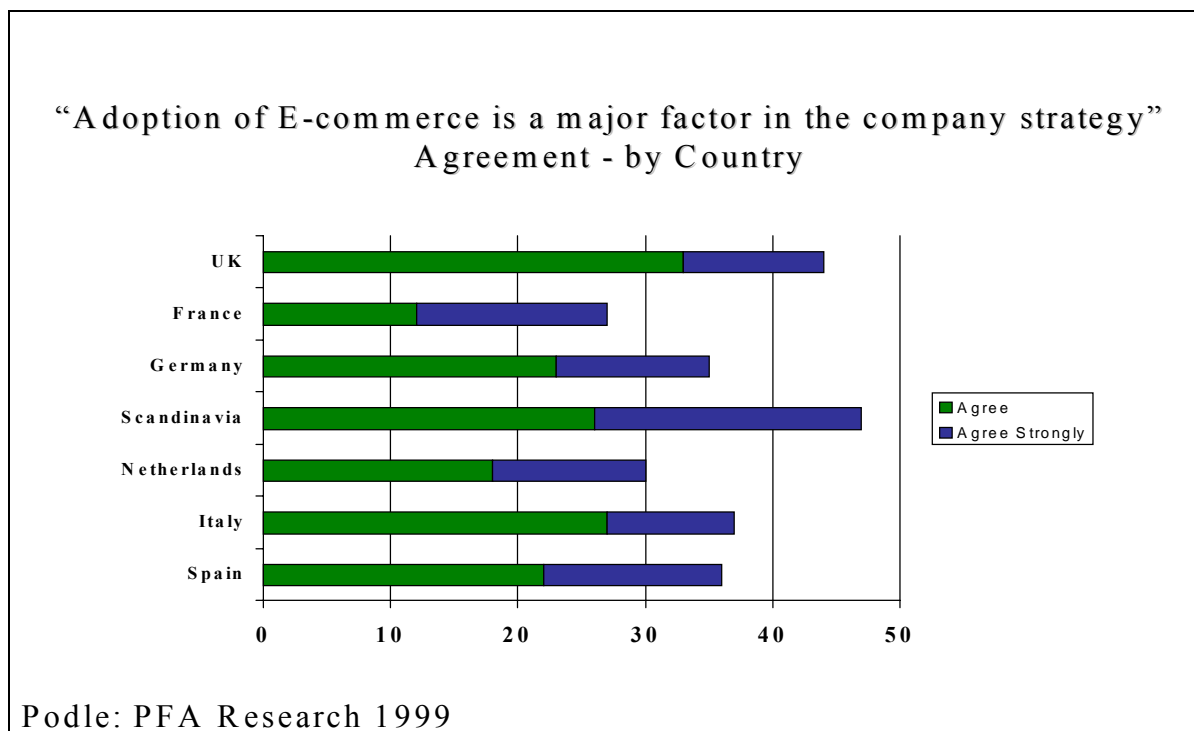
Je zřejmé, že implementace intranetu vede ve firmách k přechodu od prvotní fáze webovského publikování ke kolaborativním aplikacím (e-mail, diskusní skupiny, document management, work flow management) a dále k celopodnikovým aplikacím produkčního charakteru. Extranet se pak stává nejvýznamnější platformou pro elektronický obchod právě tím, že rozšíří aplikace provozované dosud interně na intranetu subdodavatelům, distributorům a zákazníkům.

Průzkum Mc Kenna Group [KEN99] a údaje OECD [PFA99] uvádějí, že firmy jsou v Evropě s implementací elektronického podnikání zhruba 18 až 24 měsíců zpožděné proti vývoji v sev. Americe. Respondenti v USA a v západní Evropě očekávají, že elektronický obchod nejvíce ovlivní v jejich firmách následující procesy:

Péče o vztah se zákazníkem (CRM- Customer Relationship Management)	sev. Amerika 56%	Evropa 62%
Subdodávky a distribuce (SCM- Supply Chain Management)	sev. Amerika 21%	Evropa 11%
Platby a faktury (Billing and Payments)	sev. Amerika 10%	Evropa 12%
Operace specifické pro jednotlivé druhy podnikání..	sev. Amerika 10%	Evropa 13%

Pořadí procesů, ve kterých podniky začnou s implementací elektronického podnikání je následující:

Péče o vztah se zákazníkem (CRM- Customer Relationship Management)	sev. Amerika 53%	Evropa 61%
Subdodávky a distribuce (SCM- Supply Chain Management)	sev. Amerika 12%	Evropa 9%
Platby a faktury (Billing and Payments)	sev. Amerika 11%	Evropa 11%
Operace specifické pro jednotlivé druhy podnikání	sev. Amerika 17%	Evropa 14%



Obr. 3 Elektronický obchod jako součást strategie evropských firem

Za velmi důležitý fakt považujeme, že někteří respondenti zmíněných průzkumů v zásadě nerozlišují mezi péčí o zákazníka a mezi elektronickým obchodem. Chápu totiž elektronický obchod implicitně jako péči o zákazníka. Jsme si samozřejmě vědomi toho, že péče o zákazníka je strukturovaný proces s řadou vrstev. Pro přehled uvádíme, jak na katedře informačních technologií VŠE tento proces chápeme:

Péče o zákazníka (CRM) má svoji "operační" část a v ní

- Podpůrnou linii: řízení objednávek (např. ERP systémy), řízení dodavatelsko odběratelských řetězců(SCM) a historické zděděné aplikace IS/IT,
- Operativní linii: zákaznické služby, marketing, prodej,

- Interaktivní linii: *všechny druhy hlasových kontaktů se zákazníkem, konference včetně webovských konferencí, e-mail a jeho klony, fax a konečně osobní jednání.*

CRM má i svoji část technologickou, do které zařazujeme:

- *datové sklady*, které operují nad
- *zákaznickými databázemi* (zákaznický profil, aktivity apod.), se kterými pak pracují jednotlivé
- *marketingové aplikace* (kampaně, segmentace trhu atd.).

Je jen přirozené, že pokud jednotlivé komponenty takto pojaté péče o zákazníka využívají všech možností produktů ERP, péče o zákazníka se výrazně zlepšuje.

Role vrcholového vedení firmy, role vedení informatiky a elektronické podnikání

V panelové diskusi zmiňovaného pracovního setkání OECD byl zřejmý zájem o specifický postoj vrcholového vedení podniku a vedení informatiky k elektronickému podnikání. Citované průzkumy dokládají, že situace v severní Americe a v Evropě se z tohoto hlediska liší. Uvádí se, že v severní Americe je hlavním důvodem k implementaci elektronického podnikání

- konkurenční tlak
(minimálně nutnost držet krok s konkurencí; snaha zlepšit interní procesy prostřednictvím elektronického podnikání se jeví pouze jako druhotný důvod)
- chápání elektronického podnikání jako součásti firemní strategie
(konkurent využívající elektronické podnikání se chápe jako zvýhodněný)

Zdá se, že v Evropě konkurenční tlak není ještě tak výrazný a elektronické podnikání je vnímáno nikoliv jako strategická výhoda, ale jako

- nástroj na snížení nákladů,
- zlepšení péče o zákazníka nebo
- zlepšení podnikových procesů.

Souhrnně pak lze konstatovat, že v Evropě vrcholové vedení firmy při plánování a implementaci elektronického podnikání očekává

- snižování nákladů,
- technologii, která je snadno aplikovatelná a
- že zákazníci a obchodní partneři přijmou tuto změnu pozitivně (to je často podmínka).

Přístup manažerů v Evropě a v sev. Americe k elektronickému podnikání a péči o zákazníka ilustruje následující srovnání

Sev. Amerika	Evropa
Iniciativu má vrcholový management	iniciativu má vedení informatiky
často zacíleno na podnikatelské přínosy	často zacíleno na technologické problémy (bezpečnost)
Připravenost akceptovat rizika, pokud povede elektronické podnikání ke konkurenční výhodě	snaha minimalizovat rizika , krátkodobé taktické cíle

Obr. 5 Přístup vedení firem k elektronickému podnikání v sev. Americe a v Evropě

Přes uvedené rozdíly mezi USA a Evropou **považujeme elektronické podnikání za první architekturu informačních systémů a informačních technologií, která přivádí obě skupiny, tj. vrcholové vedení firmy i vedení informatiky zcela přirozeně a z logiky věci k jednomu společnému cíli, totiž k získání konkurenční výhody, a to právě prostřednictvím informatiky.** Netvrdíme, že v minulosti tento cíl nebyl společný, ale jeho podpora respektive naplňování prostřednictvím informatiky bylo ze známých důvodů vrcholovému vedení firem vzdáleno.

Doložili jsem již v [DOH99], že IS/IT v důsledku své široké dostupnosti uživatelům spoluvytvářejí charakter celé firmy a spoluurčují její chod. Promítají se do přípravy a realizace většiny strategických záměrů firmy jako např. podporou nových služeb zákazníkům, širokým uplatněním v marketingu a přirozeně v aplikacích internetu jako je elektronické podnikání. Chtěli jsme v tomto příspěvku dále ukázat, že takové procesy jako péče o zákazníka, subdodávky a distribuce, platby a faktury výrazně dynamizují řídicí procesy a urychlují komunikaci mezi obchodními partnery a pracovníky podniku a že informatika a informační služby se tedy stávají pro mnohé firmy rozhodující podnikatelskou aktivitou. Je tedy důležité, aby řízení IS/IT bylo z logiky problému zastoupeno ve vedení firmy, aby tak byly vazby nových navrhovaných služeb podniku na IT posuzovány a rozvíjeny od samého začátku. To dokumentují příklady velkých a úspěšných firem našich i zahraničních a dokumentovaly to i zmiňované průzkumy.

Literatura:

- DOH97 Dohnal, J., Pour, J.: Architektury informačních systémů, Ekopress, Praha, 1997, ISBN 80-86119-02-5
- DOH99 Dohnal, J., Pour, J.: Řízení podniku a řízení IS/IT v informační společnosti, VŠE, Praha, ISBN 80-7079-023-7
- OE991 OECD Workshop "Business-to-Business Electronic Commerce: Status, Economic Impact and Policy Implications", Oslo, June 1999
- OE992 OECD Information Technology Outlook 2000, OECD, Paris, 1999
- KEN99 Mc Kenna Group Research, 1999
- PFA99 Pan-European Electronic Commerce & Communication Survey, PFA Research 1999