

## ОСНОВНИ МОМЕНТИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА ЕЛЕКТРОНЕН БИЗНЕС

Галин Милчев

Лесотехнически университет, София

### Резюме

Електронният бизнес е област, характеризираща се с устойчиви темпове на развитие. Развитието на е-бизнеса се подчинява на общите закономерности и тенденции в развитието на бизнеса, които са насочени към увеличаване на продажбите и печалбите за фирмите. Дори икономическата криза оказва по-слабо негативно въздействие върху е-сектора. Ръководният персонал в стратегическото планиране, както и ИТ мениджърите все по-често насочват вниманието си към възможностите на електронния бизнес за постигане на конкурентно предимство. Има няколко обяснения за тази тенденция напоследък, от които не на последно място е публичността, получена от фирми, които са придобили значително предимство чрез информационните технологии. Използването на възможностите, които предлага е-бизнес може да даде значителни предимства на организацията за осъществяване на ефективно управление, повишаване бързината на реакциите при промени във външната среда, повишаване на качеството, обслужването на клиентите и др. За да са водещи при осъществяване на е-бизнес е необходимо фирмите да предефинират традиционните си приложения и да ги разширят и отворят към клиенти, доставчици и партньори. Те трябва да разработят стратегии за вътрешната и външната информационна инфраструктура, с оглед да отговорят на предизвикателствата на разработването, внедряването и използването на сложни приложения. Тези стратегии са част от общата стратегия за развитие на фирмата, в която е посочено, по какъв начин най-актуалните технологии в дадения момент за дадения бизнес могат да подобрят бизнес процесите на фирмата и на тази основа да се получи допълнителна печалба.

**Ключови думи:** електронен бизнес, управление, конкурентно предимство.

**Key words:** e-business, management, competitive advantage.

Електронният бизнес, като съвкупност от различни бизнес процеси, които са компютризирани и работят в Интернет се дефинира от конкретния бизнес, а не от технологията използвана за неговата реализация. Отделните направления се дефинират в предметните области, в които ще се приложат механизмите на е-бизнеса [1].

За да имат успех организациите при осъществяване на е-бизнес, е необходимо да предефинират традиционните си приложения и да ги разширят и отворят към клиенти, доставчици и партньори.

Категориите е-бизнес включват организация на продуктите, услугите и информационните потоци, включително източниците на приходи и ползи за доставчици и клиенти [4]. Развитите до момента категории са: E-banking (електронно банкиране), E-shop (електронен магазин), E-commerce (електронна търговия), E-procurement (електронни поръчки), E-malls (електронен мол), E-auctions (електронни търгове), Virtual Community (виртуална общност), Coloboration Platform (платформа за сътрудничество), Third-party Marketplace (електронно тържище), Value Chain Integrator (интегратор на стойностни вериги), Value Chain Service (дос-

тавка на услуги за стойностни услуги), Provider Information brokering (информационен брокеринг), Telecommutation (телекомуникация).

В Годишния доклад на European E-Business Watch [2] е отбелязано следното: „Основната ИТ-инфраструктура, включваща обикновен компютър, наличие на мрежа и достъп до Интернет, се превърна в стока за голямата част от предприятията във всички сектори“. В същия доклад се подчертава, че е-бизнесът вече не е само за системи (хардуерни, софтуерни) и технологии, а е преди всичко средство за оптимално управление на взаимоотношенията с клиенти, доставчици и партньори, в една сложна и често пъти глобална конкурентна среда. Е-бизнесът осигурява, извършване на електронни сделки, като поръчки и продажби, а също така поддържане на обмен на информация в бизнес-мрежи. В крайна сметка, това е правене на бизнес в цифровата икономика.

European E-Business Watch посочва основните тенденции за ИКТ и е-бизнеса още през 2007-2008 г. в следните направления:

- Подобрена е-зрялост: ИКТ-инфраструктурата на фирмите се е подобрила качествено, особено в малките и средните предприятия (МСП). Фирмите

са по-добре подготвени за по-напреднали форми на е-бизнес.

- Преход от стоки към услуги: фирмите, включително и тези от производствения сектор, с нарастващо внимание използват е-бизнес за по-добро обслужване на своите клиенти и с цел създаване на устойчиви връзки с тях.
- Активно използване на ИКТ за управление на информацията, прозрачност на процесите, повишаване на ефективността на вътрешните процеси, особено за планиране и вземане на решения.
- Аутсорсингът и е-посредниците създават нови възможности, за възлагане на специфични бизнес - процеси за повишаване на производителността, използване на специализирани е-доставчици за обмен на данни между фирми (например чрез осигуряване на съвместимост на форматите на обменяните документи).

Могат да се разграничат няколко нива и форми в организацията на е-бизнеса:

*Първото ниво* обхваща най-достъпната и лесна за организация възможност, като разпространяване на информация за продукти и услуги и търсене на възможности за бизнес-контакти и взаимно изгодно сътрудничество чрез Web. В случая, той осигурява ефективно двустранно общуване, което е причина голяма част от компаниите да поддържат собствени Web сайтове.

*Второто ниво* е работа с приложения за електронна търговия.

*Третото най-високо ниво* е електронният бизнес т.е използването на Web във всички аспекти на бизнеса.

Възможностите, произтичащи от използването на електронния бизнес може да се разглеждат в три направления: организационният проектант се опитва да подобри ефективността на сегашната организация; една индустрия се опитва чрез извън нормативни действия да участва с другите участници в една конкурентна игра; един аутсайдер изследва дали да влезе в една индустрия.

При разработването на стратегията за електронен бизнес е необходимо да бъдат разгледани няколко основни въпроса.

- каква е като цяло бизнес стратегията;
- какво налага използването на електронен бизнес;
- каква е всеобщата мярка за успех на компанията;

- какви са желаните резултати;
- каква част от бизнеса е подходяща в най-голяма степен за електронизация;
- каква част от бизнеса е подходяща в най-малка степен за електронизация;
- какви аспекти от бизнеса очакваме да бъдат базирани на тази технология.

В информационното общество бизнес стратегиите се изграждат върху взаимоотношенията между фирмите и отраслите, а не върху продуктите или възможностите вътре във фирмата. Основните фактори, които влияят за изграждане на успешни е-бизнес стратегии са:

- **позиционни фактори** – технологии, услуги, пазари и търговска марка;
- **обвързващи фактори** – ръководство, инфраструктура и организационно обучение.

Стратегиите за успешен е-бизнес могат бъдат класифицирани по различни показатели.

В зависимост от нивото на разработване на стратегиите на фирмата за е-бизнес съществуват два подхода:

- **централизиран** – малка група на фирмено ниво взема стратегически решения. Участниците в нея са добре подготвени и обикновено работят на ротационен принцип.
- **децентрализиран** – всяка бизнес единица във фирмата взема свои стратегически решения, като се съобразява със стратегията на фирмата. Планирането и приложението на стратегиите в отделните звена е свързано и времето за реакция на промените в околната среда е по-кратко.

Основните причини за неприлагане на децентрализирания подход при разработване на стратегиите са:

- липса на знания, умения и нагласи за възприемане на стратегиите от работещите на ниските нива;
- затваряне на стратегическата информация във висшето ръководство, което води до различно разбиране за бизнес процесите;
- отделяне на малко ресурси за разработване на стратегии;
- фокусиране на мениджмънта върху краткосрочни цели.

В зависимост от етапа на реализация на е-бизнеса могат да се разгледат следните четири стратегии:

**Изграждане** – на този етап са фирми, които са изостанали с изграждането на информационната си инфраструктура, услугите и транзакциите за електронния си бизнес. Те се нуждаят от разработка на план за реинженеринг на бизнес процесите и информационната инфраструктура за тяхното осъществяване. За да преодолее изоставането е необходимо също:

- да разработят ясна визия, да изяснят мисията и да поставят дългосрочни цели за приложенията си и информационната инфраструктура;
- да въведат технологии и стандарти, чрез които да избегнат сложните и несъвместими помежду си модули и автономни подсистеми;
- да се преориентират към разпределени системи за изграждане на информационната си инфраструктура.

**Управление** – на този етап се намират фирмите, които са започнали преход към отделни елементи на електронен бизнес, но техните действия са били интуитивни и хаотични, изразходвали са много средства и са загубили контрола при изпълнението. Те трябва да разработят своя дългосрочна информационна инфраструктура и да въведат стандарти, а също така:

- да прекратят бързо приложенията с големи разходи;
- да се фокусират върху разработването на приложения с възвръщаемост на инвестициите.

**Изпълнение** – фирмите, които се намират на този етап, са разработили основните си инфраструктури и приложения, но все още не ги изпълняват добре. За тях е необходимо да продължат разработването на проектите си и да повишат конкурентоспособността си:

- да оценят конкурентоспособността на проектите си и да решат в кои от тях да продължат инвестирането;
- да продължат сътрудничеството и кооперирането между мениджърите и компютърните специалисти.

**Разширение** – фирмите на този етап се намират във водеща позиция на пазара. За да я запазят, те трябва:

- да продължат използването на информационните технологии, за да запазят конкурентните си позиции;
- да създадат фондове за изследване и развитие и да експериментират с възможностите за по-големи рискове и възвръщаемост на инвестициите.

В зависимост от това кой управлява електронните пазари могат да бъдат обособени няколко модела, а оттам и съответните стратегии на участниците в тях:

**Пазари управлявани от продавачите** – продавачите са в най-неизгодна позиция при е-бизнеса, защото се конкурират с останалите производители в прозрачна среда. Те печелят от редуцираните цени на транзакциите при е-бизнеса. Стратегията им е бързо да изградят пазари управлявани от тях и да предотвратят възможностите на купувачите да намаляват цените на стоките и услугите.

**Неутрални пазари управлявани от търговски посредници** – търговските посредници имат ясни възможности за добавяне на стойност. Тяхната стратегия се ръководи от нуждите на продавачите и купувачите. Те трябва да намерят начин да интегрират бизнес процесите си с тези на клиентите и да избягват отрасли, където продавачите или купувачите имат власт.

**Пазари управлявани от купувачите** – стратегията на купувачите е, че те могат малко да загубят от възможностите на продавачите, да анализират потребителското им поведение и покупателните им способности, а могат да спечелят много от конкуренцията между продавачите. Печелившата им стратегия е да организират, колкото е възможно по-бързо пазари управлявани от тях.

В публикация на European E-Business Watch от 2009 г. [3] са направени няколко извода относно възможностите на ИКТ за трансформиране на бизнес-моделите и как новите технологии влияят върху стратегиите за правене на бизнес. Отчетено е, че процесът по интегриране на ИКТ - практиките се осъществява на три нива: начално основно използване на ИКТ (със слабо влияние върху бизнес-процесите), развити е-бизнес дейности (широк обмен на стандартизирани данни) и секторни трансформации (мощни нововъведения, адекватни на нуждите на е-бизнеса). Развитието на ИКТ е фактор, който има всеобщо значение за бизнеса, водещ до намаляване на разходите и рисковете за фирмите, способстващ за запазване и разширяване на бизнес позициите чрез иновации.

Финансовата криза в световен мащаб фокусира вниманието върху нови инфраструктурни проекти и възможности за преход от услуги, базирани на ширококолентов, високоскоростен Интернет към национални инфраструктури за цифрова икономика, които ще подкрепят социалните и икономически промени. Е-търговията

се явява само едно от направленията, в които ще се реализират подобренията в инфраструктурата и новия трансекторен подход към управлението. Усъвършенстването на управлението и повишаването на ефективността от дейността на тези икономически субекти е в непосредствена зависимост от използването на съвременните средства и технологии, в съответствие с международно утвърдените стандарти.

#### Литература

1. Combe, C. *Introduction of E-Business Management and Strategy*. Elsevier Butterworth-Aeinemann. Oxford. 2006.
2. *The European e-Business Report 2008. The impact of ICT and e-business on firms, sectors and the economy*. 6th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch. [[http://businessfoundation.typepad.com/bf\\_blog/2008/03/more-on-the-itb.html](http://businessfoundation.typepad.com/bf_blog/2008/03/more-on-the-itb.html)].
3. OECD. *Economic Outlook*. 2009. p. 105. [[http://www.oecd.org/document/54/0,3343,en\\_2649\\_34225\\_38690102\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html;23=102010](http://www.oecd.org/document/54/0,3343,en_2649_34225_38690102_1_1_1_1,00.html;23=102010)].
4. Tapscott, D., Lowi, A., Ticoll, D. *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*. Harvard Business School Press. Boston. 2000.

## BASIC STAGES FOR DEVELOPING A STRATEGY FOR E-BUSINESS

Galin Milchev  
University of Forestry, Sofia, Bulgaria

#### Abstract

The electronic business is an area characterized by sustainable rates of growth. The development of e-business is subject to the general laws and trends in business development aimed at increasing the sales and profits for companies. Even the economic crisis has less negative impact on a sector. The management staff in the strategic planning and IT managers more often are turning their attention to the possibilities of e-business to achieve competitive advantage. There are several explanations for this trend lately, not least is the publicity received by companies that have gained significant advantage through the information technology. Using the opportunities offered by e-business can provide significant benefits to the organization for organizing efficient management, increased speed of response to changes in the external environment, improving quality, customer service and more. In order to be leaders in implementing e-business companies need to redefine their traditional applications and to expand and open up to customers, suppliers and partners. They must develop strategies for internal and external information infrastructure in order to meet the challenges of development, deployment and the use of complex applications. These strategies are part of the overall development strategy of the company, which specifies how the latest technology at the given moment for that business can improve business processes of the company and on this basis to obtain additional profit.