Az elektronikus üzletvitel esélyei a kis- és középnagy vállalkozások esetében

A szüntelenül változó gazdaság új esélyt kínál a közepes és a kisvállalkozások (KKV) számára az elektronikus üzletvitel (E-business) elterjedése révén. Az európai közepes és kisvállalatok száma több, mint 19 millió, arányuk az összes gazdálkodó szervezet számában mintegy 99%.

AZ ELEKTRONIKUS ÜZLETVITEL TÉRHÓDÍTÁSA • Az egyik 1999-es európai adatfelvétel részletezi az internetes kapcsolatokat rendeltetés, valamint a vállalat nagysága szerint a legfeljebb 249 fős KKV körében *(1. táblázat).* A vizsgált KKV-körben a vállalatok 42%-ának van internetes csatlakozása, de a legkisebb vállalkozások közül csak kevesen alkalmazzák a hálózatot az üzleti ügyeikre, tranzakciókra.

1. táblázat

Európai közepes és kisvállalatok internetes kapcsolatai rendeltetés szerint, 1999, %

A hálózati kapcsolat rendeltetése	**A foglalkoztatottak száma, fő**				
	1	**1–9**	**10–49**	**50–249**	**Együtt**
Közvetlen internet-hozzáférés	33	49	67	86	42
Termékinformációk közlése	14	27	42	59	21
Termék, szolgáltatás értékesítése	6	7	9	13	7
Rendelések felvétele	8	10	15	20	10
Megrendelés igazolása	6	9	12	16	8
Internetes számlakiegyenlítés	4	5	8	9	4
Termék, szolgáltatás közös kínálata	9	13	19	29	12

Az Európai Bizottság elemzése feltárja az elektronikus üzletvitel fontosabb feltételeit a KKV-körben, rámutatva az olyan korlátokra is, amelyek megakadályozzák ezt a fontos innovációt. Ilyen tényező pl. a jogi háttér, a KKV rendelkezésére álló szakértelem, a műszaki színvonal és a szabványosítás helyzete ebben a körben. A közpénzek által ösztönzött fejlesztések elsősorban a KKV technológiai hátterére (és nem a hálózati lehetőségek jobb kihasználására) irányulnak.

A 90-es években a bostoni MIT (Massachusetts Institute of Technology = a Massachusetts állambeli Műszaki Egyetem) olyan jövőképpel lepte meg a szakértőket, amelynek forgatókönyve 2015-ig tekint előre, és figyelembe veszi az elektronikus világháló alkalmazásának lehetőségeit. A bostoni tanulmány meglepő állítása az volt, hogy 2015-ig a kisvállalatok, valamint az önálló foglalkozásúak képessé válnak meghatározott projektek együttes megvalósítása érdekében ideiglenes csoportokat alkotni, és ezekkel a rugalmas hálózatokkal (kisvállalatok, nagy hálózatokkal) a nagyvállalatoknál előnyösebb feltételekkel kínálhatják termékeiket, szolgáltatásaikat. A müncheni Műszaki Egyetem a németországi feltételek között adatfelmérést végzett, amelynek célja a legfeljebb 10 fős szolgáltató cégek internetre alapozott együttműködésének elemzése.

Ez a kisvállalati adatfelvétel három alapvető tevékenységi területre terjedt ki, lényegében az informatika otthon is végezhető (kis irodákban, otthoni irodákban is végezhető = small offices, home offices = SOHO) szolgáltatásaira, közelebbről a következőkre:

- az internettel kapcsolatos tervezési és egyéb hasonló szolgáltatásokra,
- a multimédia, valamint a kommunikáció szolgáltatásaira,
- a szoftverek fejlesztésére.

Az adatfelvétel – a MIT kooperációs forgatókönyvével egyezően – a viszonylag nagy tudásigényű hálózati szolgáltatásokra terjedt ki, vagyis a legkisebb vállalkozásokon belül az innovációra épített kört vizsgálták. Ezek közös jellemzője az internet nagy arányú felhasználása az alaptevékenységekhez, ami által a teljesítés döntő jelentőségű feltétele a hálózati kapcsolat.

Fontos jellemzője az ilyen üzletvitelnek, hogy az elektronikus hálózat potenciális kínálata és kereslete többnyire csak meghatározott időpontokban érhető el, és az idő multával fokozatosan elvesznek az eredeti üzletkötési esélyek, ha azokkal időben nem éltek. Ebből adódik súlyos következményként a koordináció szükségessége: ügyelni kell arra, hogy a kínálat miként igazodik a pillanatnyilag elérhető (a hálózaton éppen fellelhető) vevőkör igényeihez.

RUGALMAS HÁLÓZATKÉPZÉS • A vállalkozás sikerének az az alapfeltétele, hogy a kapacitás tervezése kellően rugalmas legyen, és a vállalkozás a keresletre az elvárt sebességgel reagáljon, akár saját erőből, akár másokkal (a hálózaton) együttműködve, nagyrészt alkalmi jelleggel.

Ez az üzletviteli logika magában foglalja az együttműködésre alkalmas partnerek körének ismeretét, a konkrét projekthez igazodó (alkalmi) hálózat létrehozását, és a tevékenységeik meghatározott célhoz igazodó (hálózati) koordinálását. Mindezt a piac mindenkori alakulásához igazodva aktualizálni kell, megszüntetve a már szükségtelen együttműködést és beléptetve a szükséges újakat. Mindenkor a legfelkészültebb társakat kell kiválasztani, feltéve, hogy a

partnerek rendelkeznek a közös feladathoz szükséges kapacitásokkal, az egyeztetett ütemezések szerint.

Új üzemgazdasági kategória a „távegyüttműködés”, amely lényegében az elektronikus közvetítő eszközök (főként a világháló) támogatásával kialakított munkamegosztás meghatározott vállalkozói teljesítmények létrehozására és amelynek megrendelői, valamint (alkalmi) szállítói távoli helyeken, szétszórtan találhatók. A fogalmi meghatározás lényege az, hogy a szükséges adatok, információk, továbbá a projekt eredményei helytől, valamint időtől függetlenül elérhetők, cserélhetők, alapvetően az internet közvetítésével.

A TÁVEGYÜTTMŰKÖDÉS ADATFELVÉTELÉNEK MÓDSZERE • A müncheni egyetemi kutatók telefonos kikérdezéses módszert alkalmaztak a legfeljebb 10 fős, az említett tevékenységekkel távegyüttműködésben részt vevő német vállalkozások körében. A kérdőívet a félig sztenderd kérdésekre építették, a nyitott kérdések aránya mintegy 40% volt. Az indokolta ezt az arányt, hogy kellő pontossággal ellenőrizhessék a felvétel helyzetét és lehetőség szerint érvényes adatokat kapjanak. Átlagosan 45 percet vett igénybe a telefonos kikérdezés. A kérdéseket vagy a cég alapítójának vagy ügyvezetőjének tették fel.

Néhány kérdéscsoport a felvétel kérdőívéről:

- a vállalat és tevékenységi körének meghatározása,
- a vállalat személyi háttere,
- a távegyüttműködés tényei,
- a kooperációk menedzselésének tapasztalatai,
- a cég munkaszervezése,
- továbbképzési információk,
- a kapacitások terhelése,
- a vállalkozás stratégiája,
- gazdasági adatok, a cég fejlődése,
- érdekképviselet,
- a vállalkozás perspektívája.

Megkérdezték az alapítókat, hogy miként vonnák meg a vállalkozás személyes mérlegét. A kérdőív kapcsán néhány fontos statisztikai adatot is feljegyeztek az interjúban résztvevőkről.

A véleménykutatások kiinduló feltétele annak az alkalmas regiszternek a kiválasztása, amely tartalmazza a címeket, valamint a kapcsolatteremtés fontos adatait. Ilyen empirikus felvételhez nem érhető el német hivatalos statisztikai regiszter, amelyből a három említett alaptevékenység szerint előállíthatták volna a megkérdezendő vállalatok körét. A szakmai névjegyzéket (az ún. Yellow Pages-t) vették alapul, a CD-kiadvány alapján.

Válogatás készült a felmérési körbe sorolható „SOHO” kisvállalkozásokról, de ez az első gyűjtés nem adott kielégítő minőségű címlistát (csak 10% volt a találati arány). A kutatók internetes keresést alkalmazva egészítették ki a felvétel regiszterét, és ezzel mintegy 250 címet sikerült felkeresni Németország

egészében. Külön kiegészítő vizsgálatot végeztek a müncheni kutatók a bajor fővárosban, amelyet a közvélemény joggal az „internetezés fellegvárának” tart. A müncheni körzet mintegy 50 mikrovállalatát választották a felvétel mintájába, a kooperációk szervezését érintő súlyponti témakör mélyebb vizsgálatához.

A KOOPERÁCIÓK SZERVEZÉSE • A jövőben kialakuló hálózatok előfutáraként kezelhetők a viszonylag nagy tudástartalmú informatikai szolgáltatások. Ezek a SOHO-vállalkozások a vevők igényeihez igazodó egyedi megoldásokkal jelennek meg a hálózat által közvetített piacokon. Meghatározott lefutási idejű projektekre vállalkoznak. A kisvállalkozásokra (hálózataikra) jellemző rugalmasság fő erőssége az, hogy igen gyorsan alkalmazkodni képesek a vevők éppen közölt keresletéhez. A vevőkhöz közeli helyzet intenzív véleménycserét tesz lehetővé, mind a rendelés, mind a teljesítés során.

A vevők egyre inkább komplett megoldásokat keresnek. Ezeket viszont egyetlen SOHO többnyire nem képes szállítani, a maga korlátozott kapacitásaival. Viszonylag szűk a kínálati választékuk, mivel csak néhány fős a személyi hátterük, és sok esetben hiányoznak bizonyos speciális technológiai ismeretek is (a szükséges know-how). A legkisebb cégek rendszerint nem tartják célszerűnek, hogy maguk építsék ki ezeket a kapacitásokat, ezért együttműködő partnereket keresnek az éppen vizsgált projekt igényei szerinti részfeladatokra. Az a törekvésük, hogy figyelmüket az alapvető kompetenciájukra összpontosíthassák, az ettől eltérő erőforrások pedig a lehető legkedvezőbb helyről legyenek megszerezhetők.

Az adatfelvétel egyik kérdéscsoportja a vállalatközi együttműködés legfontosabb célját tudakolta. A legtöbb válaszoló a kompetencia szélesítését jelölte meg, ezt követte a kapacitásbővítés és a nagyobb rugalmasság.

A tapasztalatok szerint az együttműködés lehetőséget ad az új piacok elérésére, mivel a kooperáció folytán a partner törzsvevőihöz is eljutnak a szolgáltatások. A kínálati választék kiegészítése elősegíti, hogy új célcsoportokat hódítsanak meg. Az együttműködéshez a különböző országokban működő kisvállalatok is csatlakozhatnak. A megkérdezett német vállalatok körében a piacra lépés a kooperáció másodrendű motívuma. Az itt vizsgált piacokra nemzetközi méretekben is a gyors változások és a nagyfokú bizonytalanság a jellemzők, szinte kiszámíthatatlanok a lehetőségek. Az együttműködésnek éppen az a vonzereje, hogy lehetségessé válik a piaci kockázatok megosztása a partnerek között.

A KOOPERÁCIÓS KAPCSOLATOK KIALAKÍTÁSA • A felvétel során feltárták azokat a lehetőségeket, amelyek a kölcsönös bizalom megalapozását, a partner választását segítik. A kapcsolattartás időtartamát is vizsgálták, továbbá kutatták az együttműködő partnerek rangsorolását, valamint a rendszeres kapcsolattartást. Lényeges kérdéskör az együttműködés szabályozása is.

Hagyományosan a már kialakult kooperációk sajátosságait vizsgálják a szakkönyvek, tehát azt, ahogyan a tranzakciókat irányítják, a létrejött megállapodás előírásai szerint. Nagy körültekintés szükséges a pontos szerződéses feltételek egyeztetéséhez, pl. a teljesítés elérendő eredményeit illetően, és nagy szerepet kap a felek közötti kölcsönös bizalom is.

A hálózati munka legfontosabb kooperációs feltétele az, hogy bizalom alakuljon ki a közös értékek megtartását illetően. Ezt kiegészíti a partner megbízhatóságára vonatkozó igény, valamint a felek közötti kölcsönös szimpátia.

A partnert keresők megvizsgálják, hogy a lehetséges együttműködők milyen felkészültségűek, milyen a teljesítőképességük. A kapcsolatfelvételben szerepe van a gazdasági megfontolásnak, pl. a várható eredménynek, a termék minőségének, továbbá a szervezési és a műszaki feltételeknek. Az előbbi biztosítékának tekinthető a kooperációs szerződés és a projekt irányítása, az utóbbi főleg a csatlakozások kompatibilitásával érhető el.

A válaszolók legtöbbje személyes magánkapcsolatok, valamint szakmai tapasztalatok révén választja kooperációs partnerét, ehhez képest ritkább a harmadik fél ajánlása, valamint az anonim információs forrás. Ilyen kapcsolatteremtési lehetőség adódik pl. az interneten a szakmai rendezvények, szövetségi névjegyzékek, valamint az üzleti és az állásbörzék anonim kínálatában. Rendszerint kisebb próbaprojektek alapján szereznek tapasztalatot az új partnerekről.

Alkalmi együttműködés alakul ki a konkrét projektben érintett jogilag független vállalkozások között, azonban ezek a kapcsolatok (ha eredményesek) hosszabb távon fennmaradnak. Az egymást alaposan megismerő partnerek elsősorban adott körből választanak társakat, nem szívesen fordulnak ismeretlen cégekhez. Azé lesz a megrendelés, akinek a felkészültsége a követelményeknek igazoltan megfelel.

A kooperáció résztvevői arra törekednek, hogy világos megrendelő-szállító kapcsolat alapján teljesítsék szerződéses kötelezettségeiket. A válaszolók kisebb része nem az ilyen „hagyományos” kapcsolatot részesíti előnyben, hanem a konkrét projekthez, illetve a partnereihez mérten (alkalmilag) kialakított megállapodást, és olyan cég is van, amely a vállalkozásban az egyenrangú felek részvételét tartja előnyösnek.

A legkisebb vállalkozások (különösen a jó személyes kapcsolatok alapján létrehozott kiscégek) nem érzékelik azokat a hátrányokat, amelyek a megrendelő-szállító hierarchikus viszonyából erednek, mivel tartós partnerükkel azonos az érdekeltségük. Nem lépnek fel olyan igényekkel, amelyek a partnerek kárára juttatnák előnyhöz a megrendelőt.

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZABÁLYOZÁSA • A válaszolók többsége írásos szerződés keretében szabályozza a kooperációs ügyleteit, és megítélése sze-

rint ez erősíti a kölcsönös bizalmat. Néhány esetben semmilyen formális szerződés nem jön létre, egyes cégek a projekttől függő formában rögzítik a partner szolgáltatásait, valamint az ellenszolgáltatásokat. Természetesen nem lehetséges minden részletet a szerződésekben rögzíteni, különösen, ha kezdetben viszonylag sok még a tisztázásra váró kérdés. Nem gyakran lépnek fel igénnyel, ha a partner megszegi a szerződést, mivel az veszélyeztetheti a kooperációs kapcsolataikat.

A válaszok 58%-a szerint nagyon fontos, hogy szemtől-szembe folytassanak tárgyalást, és a válaszok 66%-a szerint a kommunikációs folyamatban a legfontosabb a világháló. Akkor eredményesek a kapcsolatteremtést célzó személyes tárgyalások, ha a partnerek egymáshoz „közel" működnek, illetve az internet segíti a partnerrel folytatott egyeztetést. Minél jobban áttekinthetők az együttműködés viszonyai, annál eredményesebb a közös cél megvalósítása.

A KOOPERÁCIÓ ÉS TÁVLATAINAK ÉRTÉKELÉSE • A felmérés egyik kérdésköre a koordinálás költségeire irányult, amelyeket a válaszolók csaknem fele túl nagynak tart, tekintettel az egyeztetést igénylő kérdések komplex jellegére. Ez a ráfordítás természetesen eltérő lehet az egyes projektek esetében, és attól is függ, hogy a tevékenységek irányítására milyen módszereket alkalmaznak.

Külön kérdés tárta fel a kooperáció legfőbb gondját, és itt is első helyen szerepelt a koordinációs mechanizmus, ill. az, hogy nem megfelelő a projekt kooperációs tevékenységeinek irányítása. Megnehezítik a szervezést a nem kellően elhatárolt feladatok, felelősségek, de az is gondot okoz, ha túlszabályozottak a viszonyok. Nem zárhatók ki a személyes jellegű nehézségek, a kölcsönös bizalom és szimpátia hiánya, ha a határidőhöz képest pontatlanság adódik, vagy nem megbízható a partner. Előfordul, hogy csak nehezen határolható be a kooperáció résztvevőinek teljesítőképessége, felkészültsége.

A válaszok sokféle műszaki és gazdasági akadályt tártak fel. Ilyen pl. az, ha az egymástól eltérő rendszerek egymással nem kompatibilisek, ill., ha a kapacitáskihasználás nem megfelelő vagy, ha nem arányos a költségek és a jövedelem elosztása. Voltak olyan válaszok is, amelyek a kooperáció semmilyen problémájára nem utaltak. Az összes választ tekintve jóval több előnyt említettek, mint amennyi ráfordítással és gonddal jár a kooperáció.

Ennek megfelelően a válaszolók jó 60%-a bővíteni kívánja a partnerek körét és közel 38%-uk továbbra is azonos számú partnerrel működne együtt.

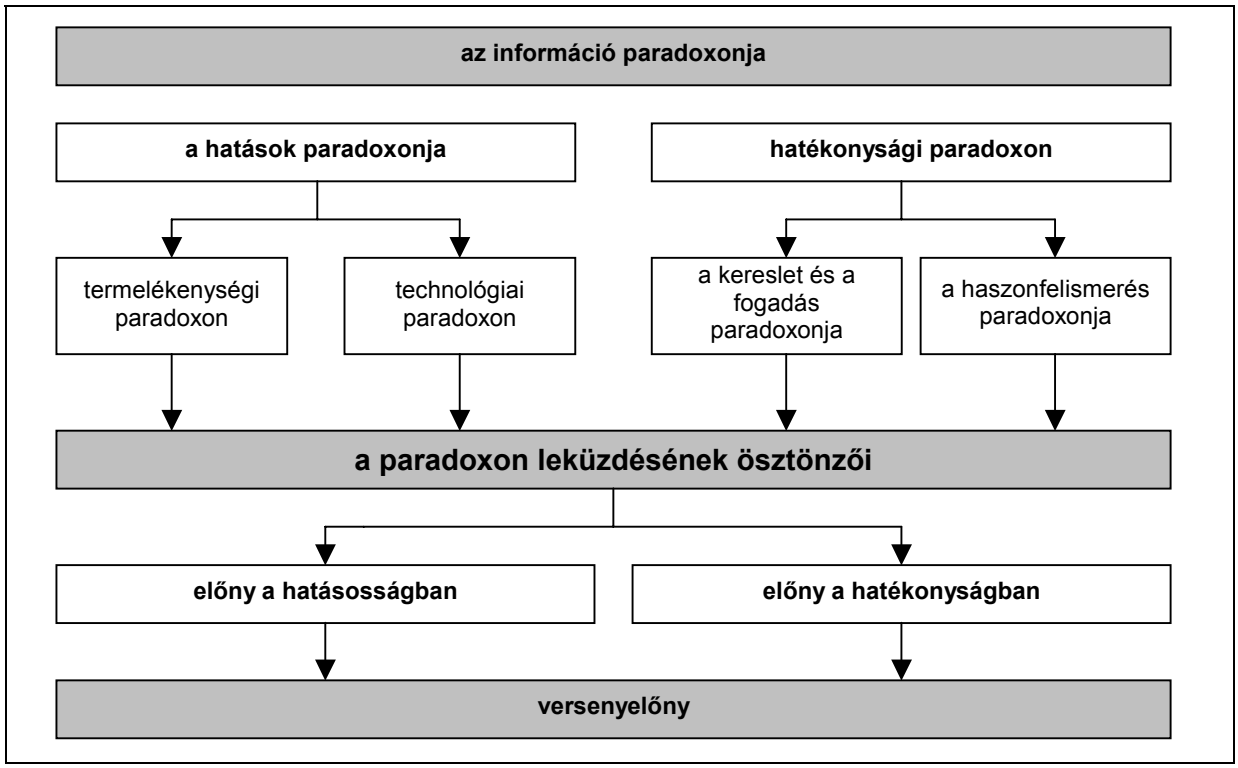
EUFÓRIA ÉS KIÁBRÁNDULTSÁG • Az elektronikus üzletvitel előnyös hatásain kívül a kockázatok és kudarcok is figyelmet érdemelnek. A 90-es évek látványos fejlődését gyors visszaesések követték az „internetes gazdaságban", szép számmal vannak csődbe jutott, felszámolt kisvállalkozások a hálózatra épített tevékenységi körben (ezek az ún. „dotcom"

épített tevékenységi körben (ezek az ún. „dotcom” cégek). A kiábrándultság indokolja, hogy elfogulatlan elemzések mutassanak rá a viharos fejlődés buktatóira, paradoxonjaira is.

Kétségtelenül megnövelhető a hatékonyság annak eredményeként, hogy a vállalkozás adott erőforrásokkal jóval nagyobb eredményeket ér el. Javul a munka hatásossága is, abban az értelemben, hogy a vevők egyedi igényeihez a korábbiaknál rugalmasabban alkalmazkodhatnak a fejlesztők, szolgáltatók. Ezt a gyors technológiai innovációt a Moor-törvénnyel jellemzett fejlődés alapozza meg: átlagosan minden 18 hónapban a felére csökken a mikroelektronikai eszközök fajlagos ára. Ezzel a potenciális piaci előnnyel nem minden vállalkozás képes élni, sok egyéb feltételről is gondoskodni kell.

Az elektronikus üzletvitel révén számottevően megnövelhető a termelékenység, tekintélyes lehet az erőforrások megtakarítása. Ez a fajta üzemvitel ui. integrálja az üzleti, a kommunikációs és a tranzakciós (vagyis adásvételi) folyamatokat, mind a piacokon, mind a vállalatok szintjén. Azok a cégek képesek ilyen módon megnövelni a versenyképességüket, amelyek kedvező arányt érnek el a költségeik és az eredményeik, valamint az input és az output alakulását összevetve, jobbat, mint a piac más szereplői.

PARADOXONOK ÉS FELOLDHATÓSÁGUK • Az *1. ábra* vázolja az elektronikus üzletvitelhez kapcsolódó paradoxonokat.



1. ábra Az elektronikus üzletvitel paradoxonjai

TERMELÉKENYSÉGI PARADOXON • Közismert a gépesítés termelékenységet növelő hatása, pl. a kézi műveletekkel elérhető kibocsátáshoz képest. Attól viszont, hogy ha egy cég az informatikára költ, közvetlenül kevéssé növekszik a termékeivel, szolgáltatásaival összefüggő termelékenység. Az empirikus adatfelvételek nem mutatták ki, hogy pozitív korreláció lenne egyrészt az információtechnológiai beruházások volumene, másrészt a termelékenység alakulása között. Egyes tanulmányok szerint a korreláció inkább negatív: bár sokat költenek az informatikára, a termelékenység romolhat. Ebben az összefüggésben a tőke termelékenységét olyan viszonyszám fejezi ki, amelynek számlálója a termelés értéke, a nevezője a felhasznált eszközök értéke. Az említett ellentmondást a termelékenység paradoxonja elnevezéssel említik a szakirodalomban.

Az informatikai beruházás sajátossága, hogy ez az új technológia (viszonylag nagy tőkeigénye ellenére) nem szükségképpen jár a költségek csökkenésével. Ez a paradoxon alapvetően a mérés nehézségeire vezethető vissza. A beruházások tekintélyes része ui. nem valamely konkrét gyártási folyamatban hasznosul, hanem a részrendszerek integrálásában, mégpedig az adott vállalat sajátosságaihoz igazodó integrálásban. Az előnyök ezért a vállalati versenyképesség átfogó mutatóiban jelentkeznek és nem az egyes technológiák kibocsátásának változásában. Nehezen elhatárolható a szinergiahatás az egyes termékcsoportok vagy szolgáltatások szerint.

A termelékenységi paradoxon másik oka, hogy bár azonnal mutatkoznak az informatikai fejlesztések tekintélyes ráfordításai, e költségek megtérülése csak bizonyos idő után és áttételesen számszerűsíthető. Ott, ahol megjelenik ez a korszerű technika, egyre kevésbé forrása a nagyobb termelékenységnek az „izzasztó, kemény munka”, és sokkal fontosabb lesz, hogy milyenek a helyi feltételek a szellemi teljesítmény, az intelligens feladatvégzés számára. Mind nagyobb szerepet kap a szerkezeti változtatás stratégiája, a munkatársak felkészültsége, képzése. A termelékenységi paradoxon arra is utal, hogy sajnos sok esetben elhanyagolják a technika fogadásával kapcsolatos szemléletváltást.

A TECHNOLÓGIA MEGHONOSÍTÁSÁNAK PARADOXONJA • Elvárják az új informatikai eszközöktől, hogy segítsék elő a folyamatok költségeinek csökkenését, elsősorban az átfutási idő csökkenésével, a csatlakoztatás korszerűbb megoldásával. Ezek a célok csak akkor érhetők el, ha az informatikát megfelelően illesztik be a fogadó vállalat szervezeti struktúrájába.

A munkatársak ellenállásával találkozhat az elvárt integrálás, ha az illetők nem kellően készültek fel az új technika alkalmazására. A dolgozók fenntartásai abból erednek, hogy tartanak a fennálló vállalati folyamatok gyökeres megváltozásától, valamint a költségcsökkentési törekvésektől. A technológia innovációja új magatartás kialakítását igényli, módosulhatnak a motivációs feltéte-

lek, és elkerülhetetlen a munkatársak törekvése a megfelelő képzettség megszerzésére. Meg kell teremteni a szervezethez tartozók készségét az új rendszerek, struktúrák bevezetésére, alkalmazására. Nem lebecsülhető az a korlát, amelyet az elektronikus üzletvitel bevezetésére válaszként ad a munkatársak ellenállása, és a döntéshozók eredeti céljai nem az elvárt ütemben, hatékonysággal valósulnak meg.

Nem remélhető az új technológia alkalmazásától a költségek csökkenése, ha az érintettek (nyíltan vagy burkoltan) megtagadják, hogy változtassanak megszokott tevékenységeiken, ill., ha az illetőknek erőfeszítésekre lenne szükségük ahhoz, hogy alkalmazkodjanak a megváltozó műszaki, szervezési feltételekhez. Ezt az ellentmondást fejezi ki a technológia bevezetésének paradoxonja, aminek lényege, hogy a korszerűbb megoldást nem kellő mértékben fogadják el az érintett munkatársak.

A KERESLET ÉS A FOGADÁS PARADOXONJA • Az előbbi paradoxonok a vállalat belső viszonyaiból adódnak, de a külvilággal fenntartott kapcsolatokat is érintik az informatikai fejlesztések. Változásokra van szükség a többi piaci szereplővel folytatott párbeszédben, felhasználva a korszerű híradástechnikai eszközök kínálta lehetőségeket. Hatékonyabb lehet a közvetlen kapcsolattartás, pl. ha mobiltelefont is igénybe vesznek. Új marketingesélyek adódnak az elektronikus üzletvitel műszaki hátterét alkalmazva, és egyes esetekben eufóriát okoznak az erre alapozott értékesítési szándékok.

A kereslet és a fogadás közötti paradoxon röviden úgy jellemezhető, hogy a számítógéppel vagy a mobil telefonon közvetlenül elérhető potenciális vevőkör látványos bővüléséhez nem szükségképpen társul a vételi szándékok ezzel arányos növekedése. A megszólítható újabb partnerek válaszai is bizonytalanok a keresletet illetően, és a korszerűbb (viszonylag költséges) kommunikáció sem pótolhatja az üzleti folyamat ehhez igazodó átszervezését, hatásosságának javítását. A kínálat új elemeinek tudomásulvétele csak szükséges, de nem elégséges feltétele az elvárt forgalomnövekedésnek.

A HASZONELISMERÉS PARADOXONJA • Közismert a piacon megjelenő kiváló új technológiák kedvező fogadtatásának gondja: az, aki pénzt áldoz egy faxra, mobil telefonra, videokamerára vagy más műszaki eszközre, kezdetben nincs tisztában a szóban forgó eszközök által elérhető összes haszonnal. Maga a tulajdonlás ui. nem vezet automatikusan a hasznosításhoz kialakítandó folyamatok, feltételek áttekintésére, megvalósítására. A multimédia-rendszerrel vagy a korszerű híradástechnikai eszközökkel megvalósító bevételnövelés reális feltételei és esélyei csak folyamatos és intenzív felhasználás eredményeként tudatosodnak.

Vannak olyan nagy pénzintézetek pl., amelyek hatalmas összegeket áldoztak a kontinens legkorszerűbb távközlési hálózatának kiépítésére, de kiábrándítóak a tényleges kihasználásra utaló igénybevételi adatok. A munkatársak

csak fokozatosan ismerik fel pl. az internetezésben rejlő valóságos hasznot, a tranzakciós folyamatok módosítása kapcsán várható üzleti esélyeket.

Időigényes tanulási folyamat vezet el az új technika megfelelő hasznosításához, pl. annak megvalósításával, hogy a vevők mindegyike egyedileg, tényleges igényeihez igazított ajánlatot kapjon a bankjától. Sokféle kiegészítő szolgáltatás is bevezethető, amelyek erősítik az informatikai eszköz lehetőségeit kellően hasznosító cégek piaci versenyképességét, végső soron növelik a vevők elégedettségét, bővítik a fizetőképes keresletet. A vázolt tanulási folyamat (és nem a puszta tulajdonbavétel) eredménye a hatásosság és a hatékonyság elvárt javulása lehet.

Elkerülhetetlen ez a felkészülési folyamat, hiszen a keresleti oldalon kezdetben hiányzik a célszerű hasznosításhoz szükséges tapasztalati alap. Így a kínálati oldalról is kellő támogatást kell adni az újdonságot vásárlóknak. Adódhatnak különféle gondok pl. a kezeléssel, és átmenetileg bizalmatlanság és bizonytalanság mutatkozhat az ígért előnyök megválaszthatóságával kapcsolatban. A keresleti oldalon levők arra kényszerülhetnek, hogy korábbi szokásuktól eltérően kezeljék az új technikát, és másként viselkedjenek meghatározott körülmények között, mint eddig. Amennyiben ezek a szubjektív tényezők figyelmen kívül maradnak, kicsi az esély arra, hogy valóságosan hasznosul a termékre, annak használatára irányuló innováció eredményeként felkínált sok új lehetőség.

PARADOXON AZ ELEKTRONIKUS ÜZLETVITEL HATÁSÁBAN, HATÉKONYSÁGÁBAN • Az előbbi paradoxonok együttesen alkotják az információgazdaságra jellemző ellentmondásokat, és ezek befolyásolják az elektronikus üzletvitel hatékonyságát is. Nagy informatikai beruházások esetén a vártnál kedvezőtlenebbek a megtérülési viszonyok. Joggal vetődik fel a kérdés, hogy mennyiben megalapozottak a hozamkövetelmények ezen a technikai területen, és mi az oka, ha nem mutatkoznak a várt eredmények.

Mind a négy említett paradoxon arra utal, hogy a technika fejlesztését célzó beruházás a hatékonyság és a versenyképesség növelésének csupán szükséges, de nem elégséges feltétele. Mérlegelni kell ezen a téren az emberek képességeit, motiváltságát is, pl. azt, hogy az emberek miként törekednek a potenciális előnyök hasznosítására. Az Európai Kommunikációs Bizottság (European Communication Council) ezt az emberi tényezőt „gyenge láncszemnek” minősítette. A Bizottság álláspontja szerint az információ korában élünk, információs gazdaságban tevékenykedünk, mindennapjaink mind nagyobb teljesítményű, megfizethető áron megszerezhető informatikával hoznak kapcsolatba, mégis erősödik az az érzésünk, hogy csökken az információk fölötti ellenőrzésünk. A Bizottság tömören az információs társadalom paradoxonjaként jellemzi azt az ellentmondást, hogy minél fejlettebb a birtokolt információs technológia, és minél több ismeretanyagot dolgozunk fel, annál súlyosabb a háttérben zajló küzdelem az információkkal. Segítséget remélve új technológi-

ákat találunk ki, valósítunk meg, azonban azok mind inkább visszavetnek, ahelyett, hogy az óhajtott célhoz közelítenének.

Az elektronikus üzletvitelt ez az információs paradoxon közvetlenül érinti: a vállalati folyamatokban érintettek az információk feldolgozásában, valamint hatékony felhasználásában alig jutnak előre, annak ellenére (vagy éppen amiatt), hogy mind több ismerettel és egyre korszerűbb technikával rendelkeznek. A korábban kifejtett négy paradoxonra épülő, „fölérendelt" paradoxon vár itt megoldásra. Sokféle összetevője lehet az információ paradoxonjának, mind gazdasági, mind műszaki területen.

A fő gazdasági ok az, hogy a vállalat nem képes gazdasági előnnyé alakítani a korszerű technológiák által kínált (potenciális) előnyöket. Megfelelő stratégia birtokában tartós piaci előny lenne elérhető, de számolni kell bizonyos „szűk keresztmetszetekkel", amelyek a teljes folyamat hatékonyságát is megszabhatják. Korábban összefüggő (és egyensúlyi) folyamat alakult ki az információk előállítása, azok feldolgozása és elosztása, terjesztése között, a korszerűsítés folytán azonban hirtelen felborul ez az egyensúly: a világhálón végzett adatforgalomhoz mérten alig fejlődik az elsőként említett két részfolyamat (ti. a feldolgozás és az elosztás részfolyamata). A szűk keresztmetszet lényegében az emberi, valamint a szervezési feltételekben jelölhető meg. A munkatársak és csoportjaik mentálisan csak korlátozottan képesek a rájuk zúduló információkat feldolgozni, vizsgálni és hasznosítani.

Más megközelítésben egyre távolodik egymástól az elérhető információk kínálata, valamint a döntések támogatására ténylegesen felhasznált információ. Egyes szerzők az információkkal való túlterhelés, „elárasztás" jelzőjével jellemzik ezt a széttartó fejlődést. Emberi korlátjai vannak ui. az információk érzékelésének, feldolgozásának.

AZ ELLENTMONDÁS KEZELHETŐSÉGE • Az 1. ábra alapján kézenfekvő az a törekvés, hogy megfelelő intézkedésekkel kezeljék az információ paradoxonját, mivel ez a középponti feltétele a hatásokkal és a hatékonysággal járó ellentmondások feloldásának, a várakozásoknak megfelelő eredménynek. Láthatóan az ember szerepe adja a megoldás kulcsát, különösen az elektronikus üzletvitel új technikájának használatba vétele esetén, mivel itt mind a cégen belül, mind a külvilággal új kommunikációt kell kialakítani. Három alapkérdést kell vizsgálni: mit ismernek fel, mire képesek és mit akarnak valójában a közreműködők.

Az a felismerés a vizsgálat kiinduló pontja, hogy mennyire tudatosodik az érintettek körében az elektronikus üzletvitel integráltsága, már a meghonosítás folyamatában is. Korántsem öncélú az új technológia megvalósítása, szervesen kapcsolódik ez a vállalkozás meghatározott céljaihoz, segíti azok elérését. Felismerést igényel továbbá az elérhető ésszerűsítések azon sajátos következménye, hogy a potenciális eredménynövelés nem egymástól elszigetelt tevékenységek helyi optimumaiból következik. A siker titka éppen az integrált alkalmazás.

Felismerésre vár az is, hogy az ún. információs forradalom messze túlnyúlik a vállalat saját szervezetén, kialakult üzleti folyamatain és kiterjed a keresleti oldalon alkalmazott technikára is, új kommunikációs, piaci keresleti és felhasználási folyamatokat meghonosítva. A vezetőknek mindezt felismerve a munkatársak körében is ismertetniük kell a lényegi vonásokat, és – túl az egyszerű ismeretközlésen – a megértést is elő kell segíteniük.

A „hálózat" egy ajánlattevő szempontjából az elektronikus üzletvitel egymástól jól elhatárolható részrendszereit egyidejűleg jelenti:

- Az ún. intranet feladatait a vállalat belső folyamatai szabják meg, tehát pl. a vállalati erőforrások tervezése (az ún. enterprise resource planning = ERP), pl. az automatizálás és az ismeretmenedzselés, a felhasználók hálózatba kapcsolása és a hasonlók.
- Egy másik hálózat az ún. extranet, amely a beszállítókkal folytatott információcsere, az ún. ellátóláncolattal való gazdálkodás eszköze (supply chain management = SCM). Ide tartoznak pl. az „e-beszerzés", az „épp a megfelelő időben (just in time)", a „virtuális vállalat" és a hasonló hálózati folyamatok.
- A jól ismert internet útján a vevőkkel fenntartható hálózati kapcsolat (az ún. customer relationship management = CRM), pl. az „e-kereskedelem", a piaci időzítés (time to market), a vevőszolgálat és a hasonlók hálózati folyamatai. Az aktív kínálati oldalhoz az internet közvetíti a vevők információit, és ezek alapján (párbeszéd keretében) továbbítják az intranet és extranet hálózati pontjai számára a megfelelően feldolgozott adatokat. Az interneten folytatott párbeszéd teszi lehetővé a vevők egyedi igényeinek kielégítését (azaz egyetlen darabból álló sorozatokat, mégpedig nulla hibával).

A KÉPESSÉGEK ÉS SZÁNDÉKOK BEFOLYÁSOLÁSA • A szóban forgó paradoxonok kezeléséhez a munkatársak képességei, valamint szándékai is mélyebb vizsgálatot igényelnek. A képesség átfogóan jelzi mindazt a felkészültséget (pl. képzettséget, készséget, gyakorlatot, szemléletet), amely az elektronikus üzletvitelhez szükséges. Kétségtelen, hogy új követelményeket támaszt az emberek felkészültségét illetően ez a változás, mind a technikát, mind az irányítást, mind az egyének szakmai ismereteit tekintve.

Talán az a legfontosabb képesség, hogy az integrációra alkalmasak legyenek a résztvevők, mind a műszaki folyamatok megvalósítóiként (az eljárás megbízható tagjaként), mind a piaci folyamathoz alkalmazkodó vállalati szervezet alkotójaként. Mindez a konkrét piaci, valamint vállalati feltételek szerint kifejthető intézkedéseket igényel, hogy a képességeket minél teljesebben hasznosíthassák.

A rendszer integrációjának informatikai feltétele, hogy az intranethez kapcsolódók képesek legyenek kommunikálni a vállalat más munkahelyeivel, optimális költségekkel és maximálisan igazodva a vevők követelményeihez.

Egyidejűleg a beszállítókkal kapcsolatot tartó extranet útján is lehetséges a párbeszéd más cégek munkatársaival. Egyes esetekben ún. szimbiózis jelleggel működnek a stratégiai szövetséget alkotó független szervezetek, átalakítva korábbi, hagyományos szervezeti struktúrájukat. Kialakulóban vannak az ún. virtuális vállalatok, összehangolt fejlesztéssel, beszerzéssel és termeléssel, a mindenkori friss piaci információkhoz rugalmasan igazodva. A vevőkkel az internet útján teremthető közvetlen kapcsolat.

A munkatársak akarata azt befolyásolja, hogy az elektronikus üzletvitel milyen minőségű kommunikációra támaszkodhat. Önmagában a képzettség nem szavatolja, hogy a folyamat minőségét meghatározó személyek tényleges cselekvése is megfelelő lesz. A siker azon is múlik, hogy a munkatársakat miként motiválják és milyen az elégedettségük. Gondoskodni kell pl. megfelelő munkafeltételekről, az alkotó munkahelyi kapcsolatok bátorításáról, a tartalmas kommunikációról. A kommunikáció egyaránt érinti az ember-gép, valamint az ember-ember kapcsolatokat, azok alkalmazkodását a megváltozott informatikai feltételekhez. Sokféle műszaki, valamint gazdasági tényező adhat késztetést a kommunikáció jobb minőségére, de ezeken túlmenően a szociális tényezők is kellő figyelmet érdemelnek. Kiemelt szerepe van pl. a bizalomnak, a bizalom megnyilvánulásának.

Hagyományos üzleti viszonyok között a személyes kommunikáció dominál, az ilyen körülmények között a személy és a mögötte megjelenő cég iránt nyilvánul meg vagy hiányzik a bizalom. Az elektronikus üzletvitel viszonyai között a teljes rendszer iránti bizalom válik meghatározóvá, amint a „virtuális közösség” koncepciója a világban mind inkább ismertté, elismertté válik. Kimutatható, hogy a kapcsolat messze túlmutat a gazdasági folyamaton. Azok, akik a keresletben megjelennek, nem csupán konkrét anyagi szükségleteiket kívánják (pl. a szolgáltatás igénybevételével) kielégíteni, hanem bizonyos szociális szükségleteik is vannak és ezek kielégítését is megkívánják. Döntő jelentőséget kaphat ez a szociális összetevő annak következtében, hogy mind gyakrabban vész el a személyes kommunikáció, ha a gép válaszol.

Az elektronikus üzletvitel szempontjából lényeges piaci hatás, hogy a keresleti oldalon levő személyek miként informálódnak. Sok esetben a barátok, családtagok minősítése, tanácsa alapján hoznak vételi döntéseket, holott a virtuális közösség is lehetőséget adhatna a szakszerűbb piaci ismeretek megszerzésére. Ezzel ismereteket nyerhet a potenciális felhasználó az új technológiákról, lehetséges alkalmazásukról és várható előnyeikről. Megnövelhető a bizalom az olyan bejelentkezések kapcsán (pl. egyszerű jelzések alapján), amelyekkel a vevők megőrizhetik névtelenségüket, ha érdekükben áll az anonim jellegű kapcsolattartás. Lehetőség van a vállalat iránti bizalmat növelő egyedi minőségi pecsét bevezetésére, amely szavatolja az új technológiát és elősegíti annak elfogadottá tételét. Az online-vásárlások során ui. a vevők nem lehetnek biztosak abban, hogy a hálózaton megrendelt áruk mennyire felelnek meg igényeiknek.

AGRÁRTERMELŐK ELEKTRONIKUS KERESKEDÉSE • Brandenburg kelet-német tartomány agrártermelői részére elektronikus kereskedelmet szervezett az Elbländische Bauernmarkt társaság. A szolgáltatás iránt elsősorban a kistermelők érdeklődnek, hogy a hálózaton kínálhassák eladásra termelt termé-nyeiket, állati termékeiket. Felmérések szerint a legfeljebb 9 fős létszámmal dolgozó kistermelők körében csak 50% az olyan farmok aránya, amelyek be-kapcsolódnak a közvetlen piaci árufelhozatalba, pl. fedett csarnokban létesített árusítóhellyel. További nehézség, hogy meglehetősen szűk a kínálati választékuk, csak néhány árut képesek termelni.

Az elektronikus kereskedelem szervezői abból indultak ki, hogy a klasszikus márkázás révén meg kellene személyesíteni a kínált agrárterméket, ill. szolgáltatást, és akkor az interneten – mint virtuális piactéren – bármelyik kézműves vagy termelő gazdaság kínálata megjelenhet. Egy-egy kistermelő önmaga nem lenne képes tetszés szerint bővíteni a termelését vagy újabb termékekkel megjelenni a piacon. A vidéki településeken élők rendszerint megbíznak a heti piacokon megjelenő őstermelőkben, mintegy „helyi márkajelzés” kapcsolódik az árujuk egyenletesen jó minőségéhez. Az internet megőrizheti ezt az előnyt azzal a többlettel, hogy a közvetlen értékesítéshez nem kell személyesen megjelenni a piacon. Elmarad a helypénz, de az interneten való megjelenéshez havi szolgáltatási díjat kell fizetni a szolgáltató társaságnak.

Az interneten kínált árukra vonatkozólag minden termelő maga határozza meg a kínálati árat. Minél vonzóbb ez az elektronikus „vásárcsarnok”, annál többen óhajtanak itt kereskedni, és ezzel a kínálat is szélesedik. A hálózat erre a pontjára lépő vevők (vagyis a szolgáltatás felhasználói) kedvükre választhatnak az egyre bővülő kínálatból, megkeresve a legkedvezőbb vételi lehetőséget. Minden őstermelő mérlegelheti a többiek árstratégiáját, ehhez igazíthatja saját kínálati feltételeit.

Az internetes árusítási szándék bizonyos előírások elfogadásával jár, pl. a környezeti szabályokat és tanúsításokat illetően. Az élelmiszerek vásárlói számára az is fontos, hogy az áru frissen érkezzék a rendeltetési helyére. A hálózat olyan információkkal is szolgálhat, amelyek alapján kigyűjthetők egy meghatározott földrajzi körzet kínálatában megjelenő („legközelebbi”) gazdaságok. A vevő meglátogathatja a kiválasztott őstermelő gazdaságát, és olyan ügyleteket köthet, hogy pl. a karácsonyi szárnyast meghatározott napon kéri átadni. Az elektronikus vásárcsarnok további szolgáltatása a telefonszámos névjegyzék, az egyes régiók úthálózata és a fuvarlehetőségek, a gazdaság látogatási időpontjai, illetve üzemszüneti, állatvágási és hasonló napjai.

Ezt a vásárcsarnokot 2001. március 1-jétől lehet felkeresni a http://www.elbmarkt.de internetes címen. Itt sokféle árura adható fel közvetlen megrendelés, és többek között tojás, hús, bor és szeszes italok, zöldségek és burgonya, gabona, töltött hústermék, lekvár és más feldolgozott gyümölcs, friss

és szárított gyümölcs, ivólé, tejtermék szerepel a kínálatban, megszabva a rendelhető legkisebb mennyiséget. A 2001. évi kínálatban pl. legalább 6 tojásos egységekre adták meg az árat (2,70 DEM/csomag). A marhahúsra a rendelési egység 0,1 kg (kilogrammonként 17,20 DEM áron). A hálózati „kirakatban” lekérdezhető minden tétel részletes áruleírással, és feltüntetik a termelő nevét, a gazdaság településének nevét is.

(Gittlár Ferencné)

Gürth, W.: E-Business: Eine Welt für KMU? = nfd. Information-Wissenschaft und Praxis, 52. k. 6. sz. 2001. szept. p. 327–330.

Reichwald, R., Happel, B., Cramer, J.: Kooperationsmanagement innovativer Teledienstleister im E-Business. = Zeitschrift Führung und Organisation, 70. k. 4. sz. 2001. júl/aug. p. 231–238.

Weiber, R., Krämer, T.: Paradoxien des Electronic Business und Ansatzpunkte zur Überwindung. = Zeitschrift Führung und Organisation, 70. k. 4. sz. 2001. júl/aug. p. 188–196.