

## Възможности за изграждане на функционална стратегия за електронен бизнес в организациите

Гергана Тодорова – Игнатовска

**Discusses the concepts of e-business** focus on often overlooked stage of development of business strategy. Analyzes the key aspects of strategic planning for e-business. Presents the stages of building a functional e-business strategy, which consists of four stages: concept, construction, connection and support.

**Key words;** *e-business, strategy, e-commerce, Internet* .

### ВЪВЕДЕНИЕ

Динамичното развитие на пазарите, подпомогнато от иновативните техники и технологии изискват нови средства и среди за взаимодействие, което обуславя появата на електронния бизнес като естествено продължение на еволюционното развитие. Според Hackbarth и Kettinger [9] е-бизнеса е предвестник на така наречената, “нова икономика”, която ще помогне на организациите да се впишат пълноценно в този нов бизнес пейзаж.

Времето на простите електронни транзакции при е-търговия отмина. За да бъде организацията актуална, атрактивна и иновативна при осъществяването на е-бизнеса, е необходимо да се предефинират транзакциите, да се разширят приложенията и да се насочат към клиентите. За да се извлече максимална полза от ресурсите, е необходимо да се изгради стратегия, базирана на вътрешните и външни фактори, за да се отговори на съвременните изисквания на динамичните пазари.

За съжаление зад всеки успешен бизнес в web пространството има десетки, които не са успешни поради факта, че не са анализирали основните рискове и проектирали бизнес процесите си така, че да извлекат максимално изгода от възможностите на Интернет. Ето защо още при вземането на стратегически решения в организацията този въпрос не трябва да се пренебрегва и пропуска, за да се избегнат нежеланите ефекти върху бизнеса.

**Цел:** Да се анализират възможности за изграждането на функционална стратегия за електронен бизнес в организациите.

### Задачи:

- Да се изяснят някои същностни особености на е-бизнеса;
- Да се идентифицират ключови аспекти при вземане на стратегически решения, свързани с е-бизнеса;
- Да се анализират възможните етапи на изграждане на функционална е-бизнес стратегия.

### ИЗЛОЖЕНИЕ

При създаване на организация за прилагане на е-бизнес е необходимо тя да се съобрази с възможностите на Интернет, технологиите и спецификата на конкретния бизнес. Трябва да се анализира каква част от бизнеса е подходяща за реализация чрез средствата на виртуалните канали. Подобна инициатива трябва да е съобразена със силните страни на организациите и да се възползва максимално от възможностите на пазара. [10]

### Същностни особености на е-бизнеса.

Kannabiran твърди [12], че е-бизнес стратегията, като част от функционалните стратегии се опира на идеите и плановете, използвани за постигане на бизнес целите, в които информационния обмен позволява или улеснява изпълнението на

дейности и в и между отделните вериги на добавена стойност чрез Интернет, така че да се постигне конкурентно предимство.

Според Kidd, използването на е-бизнес технологиите може да се разглежда като инструмент за успешно достигане на поставените стратегически цели. Ето защо добре изградената функционална стратегия на е-бизнеса намалява разходите и дава възможност за реализиране на нови цели. [13]

Харвардският професор Майкъл Портър описва стратегията като: „широка формула за начина, по която компанията възнамерява да се конкурира. Същността на формулирането на стратегия е свързването на компанията с нейната среда“. [4]

Според Abdullah акцентът на пранирането на е-бизнеса трябва да е фокусиран върху клиента и има две измерения за анализиране на е-бизнес модела: Степен на иновация и степен на вграждане на новите функции в рамката на бизнес модела. [6]

Rival счита, че бизнес стратегията е силно обвързана с информационните техники и технологии, което може да видим на фигура 1. [14]



Фигура 1 Обвързаност на бизнес стратегията с информационните техники и технологии.

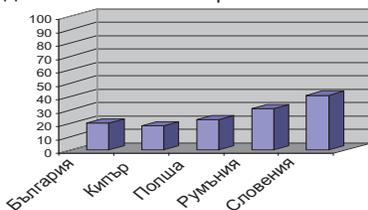
Според Chaffey е-бизнес стратегията определя как организацията оценява печалбата от използването на електронни мрежи, като например чрез споделяне на ресурси, знания и подобряване на ефективността на процесите чрез Интернет. [7]

За да бъде ефективна и продуктивна една стратегия, тя трябва да бъде изградена и съобразена с източниците на стойност в е-бизнеса, както и със спецификата и изискванията на клиентите и доставчиците. Всички разработени стратегии се осланят на един или повече от тези източници. [8], [16]

От направения литературен обзор може да обобщим: Е-бизнес стратегията определя целите и действията, с които да използваме пълноценно потенциала на Интернет, за да изградим по-ефективна и конкурентноспособна организация с прилагане на електронния бизнес, а не просто да възпроизведем съществуващите процеси чрез електронните канали.

В България често се използва понятието стратегия на е-бизнеса, но като цяло поради различни причини не са много организации те, които разработват своите бизнес стратегии, който по същество са функционални.

Според изследване 'Е-Бизнесът в Югоизточна Европа' проведено в България, Кипър, Полша, Румъния и Словения, проучващо мнението на мениджърите от съответните държави е констатирано, че по-малко от половината анкетирани имат е-бизнес стратегия (фиг.3). Профила на фирмата не се оказва ключов фактор за изграждането или не на стратегия за е-бизнес. [2]



Фигура 3 Притежавате ли е-бизнес стратегия?

Аналогична е ситуацията и в останалите страни, Лес Немети в своята презентация на Балкански бизнес форум за добри практики споделя, че 95% от компаниите в Централна и Източна Европа нямат изградена стратегия. [3]

От направения анализ на резултатите от проучването, се констатира, че етапът на изграждане на стратегия на е-бизнеса, често се подценява и дори пренебрегва. Основните причини за това са: (1)Повечето родни организации не са запознати с предимствата и възможностите които им предлагат стратегиите за е-бизнес; (2)Липсват квалифицирани кадри които, да създадат е-бизнес стратегия или да я приложат; (3)Динамичните е-пазари изискват често анализирани и преоценяване на състоянието си, което затруднява процеса на спазване на предварително зададена цел, заложенa в стратегията. (4)Ефективната стратегия трябва адекватно да се актуализира спрямо изискванията на пазара и текущото състояние на организацията, което за много наши организации се оказва сложно и непосилно; (5)Често българските организации преценяват, че не разполагат с нужните им ресурси (най-често време и пари) за изграждане и изпълнение на е-бизнес стратегия; (6)Честата промяна на нормативната уредба също затруднява родните организации да спазват предварително заложенi цели и параметри; (7)Неразвита техническа инфраструктура; (8)Липса на правителствената подкрепа под формата на субсидии, данъчни облекчения, разработване на програми или партньорства между институциите и др..

#### **Ключови аспекти при вземане на стратегически решения, свързани с е-бизнеса.**

В своята същност планирането на различните видове бизнеси не се различават съществено, но е-бизнеса изисква специфична среда за осъществяване на взаимоотношенията, което изисква анализирането и.

Основните фактори, които влияят върху изграждането на успешни е-бизнес стратегии, са:

- Позиционни фактори – технологии, услуги, пазари и търговски марки;
- Обвързващи фактори – ръководство, инфраструктура и организационно обучение. [11]

Всяка организация има уникални и специфични изисквания, възможности, приоритети и избора на платформа за е-бизнес може да се окаже голямо предизвикателство пред тях.

В (таблица 1) е направен сравнителен анализ на важните аспекти, които трябва да бъдат съобразени от мениджърите при изграждането и прилагането на различните видове функционални е-бизнес стратегии. Представени са някои от основните въпроса и фактори, които всяка една организация трябва да анализира.

От съществено значение е предварително тези аспекти да бъдат изяснени на всички управленски нива, за да бъдат структурирани и умело представени на разработчиците (външни или вътрешни). [1], [5],[15]

Таблица1 Сравнение на ключовите аспекти при вземане на стратегически решения при традиционния и е-бизнес.

Аспекти	Специфики на стратегическото планирането при:	
	Традиционен бизнес	Е-Бизнес
<b>Фактори, оказващи съществено влияние върху разработването на стратегиите, са:</b>	Създаване на потребителски-ориентирана стратегия, съобразена с нормативните актове.  При възможност и нужда, прилагане на аутсорсинг, за да се постигне ефикасност, гъвкавост и конкурентоспособност. Идентифициране на нов участник /доставчик, потребител или клиент/;	Създаване на потребителски-ориентирана стратегия, чрез изграждане на интерактивен и лесен за използване сайт. Приобщаване към е-бизнес общността и максимално използване на Интернет възможностите.  Задържане на клиентите (лоялност) и привличане на нови. Ефективно използване на възможностите на виртуалните

	Ефективно използване и управление на информацията, за да популяризираме продукта или услугата.	каналите за оптимизиране на сайта и популяризирането му.
<b>Основни въпроса, които всяка една организация трябва да си зададе.</b>	Каква е цялостната ни бизнес стратегия? Какви са приоритетите ни? Какви крайни резултати бихме искали да постигнем? Какво ще ни служи за критерии постигане на поставените цели? Какъв е дългосрочния график за изпълнение на всеки един етап? Какво ниво на изпълнение организацията определя като успех?	Каква е визията която иска ме да изградим? Каква част от нашия бизнес не е подходяща за електронния свят и неизпълнима със средствата на електронните технологии? Какво искаме да променим, за да направим бизнеса си приспособим към електронните канали? Какви са най- ефективните методи за постигане на заложените цели? На какъв период от време ще актуализираме своя сайт? Достигането на какви параметри ще считаме за успех на нашата дейност?
<b>Участници при изграждане на стратегията.</b>	Целия екип на всички управленски ниво.	Целия екип на всички управленски ниво и IT специалисти.
<b>Средства за осъществяване на бизнес транзакциите.</b>	Компютри, хартиени носители и др..	Компютри и виртуални канали (Интернет) и др..
<b>Периодичност на провеждане на обучения.</b>	Умерена, при въвеждане на нововъведения.	С голяма честота, всеки път при смяна на интерфейса.
<b>Наемане на нов персонал при липса в организацията: -Консултанти; -ИТ специалисти; -Аналитици.</b>	Препоръчително; Препоръчително; Задължително.	Препоръчително; Задължително; Задължително
<b>Честота на провеждане на преценка с цел определяне нивото на изпълнимост на стратегията.</b>	Рядко се налага извършване на преценка, поради сравнителната стабилност на традиционните пазари с изключение на кризи.	Често се налага анализиране на текущото състояние, предизвикано от динамиката на пазара.
<b>Ключ към успеха.</b>	Добра аналитичност.	Иновативност.
<b>Зависимост от оборудването.</b>	Силна.	Жизнено важна.
<b>Пазари.</b>	Местни.	Глобални.
<b>Разходи за бизнеса.</b>	В зависимост от спецификата на организацията.	По-ниски спрямо съпоставимите им аналози при традиционния бизнес.
<b>Обратна връзка с клиентите.</b>	Много рядко се постига.	Задължителна.
<b>Изграждане на инфраструктура</b>	Препоръчително.	Задължително.
<b>Доверие към организацията.</b>	На високо ниво.	Средно ниво./често се прави проверка на организацията и се извършва съпоставка на характеристиките на продуктите и услугите/.

**Етапи на изграждане на функционална стратегия за преминаване от традиционен към електронен бизнес.**

Процесът на стратегическо планиране на организацията трябва да се основа безусловно на целия бизнес, да набляга на силните му страни и да се идентифицира

и променя адекватно спрямо околната среда. В същото време тя трябва да бъде удобна и разбираема за всеки участник в нея.

В определен момен от своето развитие, организациите преценяват, че е удачно да надградят традиционния си бизнес до ниво електронен. Функционалната стратегия която ще помогне за реализация на тази цел, може да се изгради на четири етапа:

1. Концептуален – прилага се когато организацията възнамерява тепърва да реструктурира традиционния си бизнес в електронен. Организацията трябва: (1) да идентифицира ясно целите и визията си; (2) да изградят план за поетапно въвеждане на новите информационни и комуникационни технологии; (3) да се преориентират към модулен принцип за изграждане на информационната си инфраструктура;

2. Изграждащ – на този етап фирмите са започнали преход към отделни елементи на електронен бизнес. Организациите трябва: (1) да разработят своята информационна инфраструктура по такъв начин, че тя да бъде актуална дълго време; (2) да се фокусират върху разработването на приложения с възвръщаемост на инвестициите;

3. Свързващ – фирмите са разработили основните си инфраструктури и приложения, но те все още не са съвместими. Организациите трябва: (1) да осъществят връзка между отделните сегменти и да подсилят съвместимост на приложенията; (2) да разработят правила за цялосно управление;

4. Поддържащ - фирмите на този етап се намират във водеща позиция на пазара. Организацията трябва: (1) да продължи да прилага иновативни информационни и комуникационни технологии; (2) да разшири обхвата на бизнеса и да навлиза в нови сфери.

За постигане на максимален ефект е от съществено значение адекватната оценка на текущото състояние. Ако организацията не е изградила технологично съответното ниво е нужно да се приложи предходния етап.

Нужно е организацията да не губи фокус върху бизнес целите си и да се съсредоточава върху конкретни задачи. Важн е да се изгради стратегия преди началото на изпълнението на бизнес процесите, за да се намали риска, да се уточнят очакванията и да се инициализират нужните технически и икономически ресурси.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В резултат на проведеня анализ на възможности за изграждането на функционална стратегия за електронния бизнес е достигнато до следните основни изводи:

1. Обобщено е, че една успешна стратегия за е-бизнес трябва да бъде съобразена със специфичните нужди на организацията и да извлече максимална полза от възможностите предоставени от виртуалното пространство- Интернет и планираната корпоративна и бизнес стратегии.

2. Установено е, че изграждането на функционална стратегия за е-бизнес, често се подценява и дори пренебрегва. Като основни причини може да посочим: не разбиране на нейните предимства и възможности; липса на квалифицирани кадри и ресурси; честата промяна на нормативната уредба; липсата на добре развита инфраструктура и правителствена подкрепа.

3. Идентифицирани са ключови аспекти при разработването на стратегия за е-бизнес, по-важните, от които са: факторите и въпросите които трябва да се вземат в предвид при планирането; техническата подсиуреност; ниво на квалификация на персонала; използването на добре структуриран иновативен сайт, които осигурява уникалност и задоволяване на нарастващите изисквания на клиентите и др.;

4. Предложени са етапи за изграждане на функционална стратегия за надграждането на традиционния бизнес до ниво електронен.

#### ЛИТЕРАТУРА

[1] Андреева, А., Електронен бизнес, <https://sites.google.com/site/adiandreeva15/strategii-v-e-biznes/klasifikacia-na-strategiite-pri-e-biznes>

[2] Е-Бизнесът в Югоизточна Европа <http://design.yes.bg/bg/articles.php?&itype=144&isubtype=223&info=966>

[3] Немети, Л., Кой са 5-те най-големи грешки на бизнеса?, MySuccess.bg, 02 май 2012

[4] Славова, И., Връзка и взаимодействие между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията, Научни трудове, УНСС, Том I, 2011, София

[5] Терезова, С., Характеристика на електронната търговия. Сравнение с традиционната търговия – силни и слаби страни. Интернет електронна търговия – състояние и перспективи, Март 2008г.

[6] Abdullah, S., E-Business Strategy in an Online Banking Services: A Case Study, Journal of Internet Banking and Commerce, April 2007, vol. 12, no.1

[7] Chaffey, D., E-business strategy introduction, 2007, <http://www.davechaffey.com/E-business/C5-Strategy/E-business-strategy-defined>

[8] E-Business Strategy Topic 2: e-Business in practice, <http://www.levlafayette.com/node/263>

[9] Hackbarth, G., Kettinger, W., Building an e-business strategy, 2000 crcpressllc

[10] Hoofdván, Floris P.C., Stegwee, Robert A. (2001) E-business strategy: how to benefit from a hype. Logistics Information Management, 14 (1-2). pp. 44-54. ISSN 0957-6053

[11] <http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/courses/BonI/chapter2.html>

[12] Kannabiran, G., Sundar, S., Relevance of Information Systems Strategic Planning Practices in E-Business Contexts, Journal of Electronic Commerce in Organizations, 9(1), 17-37, January-March 2011

[13] Kidd, P., E-business Strategy: Case Studies, Benefits and Implementation, 2001, ISBN 1-901864-07-3

[14] Rival, Y., An Assessment of E-Business Strategies Using The Strategic Alignment Model, European & Mediterranean Conference on Information Systems, 25-27 July 2004, Tunis Tunisia

[15] Viehland, D., Critical Success Factors for Developing an e-Business Strategy, Res. Lett. Inf. Math. Sci., (2000) 1,1-7, Available online at <http://www.massey.ac.nz/~wwiims/rlims/>

[16] Why Conduct an Ebusiness Strategy?, Available online at <http://www.ebusinessprogrammers.com/ebusiness/EbusinessStrategy.asp>

#### За контакти:

ас. инж. Гергана Давидова Тодорова-Игнатовска, катедра "Мениджмънт и бизнес развитие", Русенски университет "Ангел Кънчев", тел.: 082-888 776, e-mail: [gignatovska@uni-ruse.bg](mailto:gignatovska@uni-ruse.bg)

**Докладът е рецензиран.**