

PORADNIK  MENEDŻERA

# SUKCES W E-BIZNESIE

Podstawowe informacje o tym, jak wykorzystać e-biznes w zarządzaniu firmą, aby wyprzedzić konkurencję

Proste wskazówki, jak przygotować firmę do wprowadzenia e-biznesu

Rady dotyczące prowadzenia biznesu elektronicznego tak, by nie stracić dotychczasowych klientów i pozyskać nowych, dostarczając im najwyższej jakości produkty lub usługi

[www.wiz.com.pl](http://www.wiz.com.pl)

ISBN 83-7184-084-5



9 788371 840845



A DORLING KINDERSLEY BOOK



PORADNIK  MENEDŻERA

SUKCES W E-BIZNESIE



PORADNIK  MENEDŻERA

# SUKCES W E-BIZNESIE



DOSTĘP DO INFORMACJI

GROMADZENIE DANYCH



KORZYŚCI

OBSŁUGA

KLIENCI

OUTSOURCING

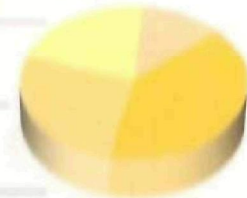
STRATEGIE

DOSTAWY



BADANIE ON-LINE

WARTOŚĆ DODANA



STEVE BLEIGHT



A DORLING KINDERSLEY BOOK  
LONDON, NEW YORK, MUNICH, MELBOURNE, DELHI

First published in Great Britain in 2001  
by Dorling Kindersley Limited  
80 Strand, London WC2R 0RL  
A Penguin Company

Tytuł oryginału  
*Essential Managers*  
– *Moving to E-Business*

Copyright © 2001 Dorling Kindersley  
Limited, London  
Text copyright © 2001 Steve Sleight

Copyright © for the Polish edition by  
Hachette Livre Polska sp. z o.o.,  
Warszawa 2002

e-mail: [wiz@wiz.com.pl](mailto:wiz@wiz.com.pl)  
[www.wiz.com.pl](http://www.wiz.com.pl)

Projekt graficzny  
Laura Watson

Tłumaczenie  
Krzysztof Jakubik

Redaktor  
Lidia Sadowska-Szłaga

Skład i łamanie  
Studio 4

ISBN 83-7184-084-5

Printed in Slovak Republic  
by Tlačiarne, spol. s r.o.

## SPIS TREŚCI

### 4 WSTĘP

## PRZYGOTOWANIE DO WPROWADZENIA E-BIZNESU

### 6 DEFINICJA E-BIZNESU

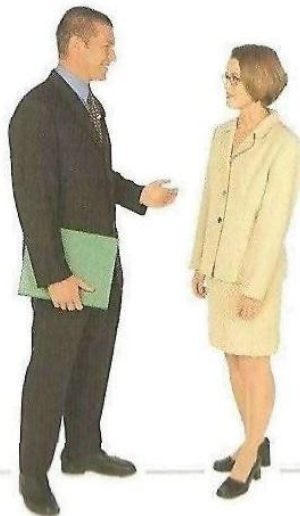
### 8 ZROZUMIENIE E-BIZNESU

### 10 PRZEJŚCIE DO E-BIZNESU

### 12 TWORZENIE STRATEGII E-BIZNESU

### 14 BUDOWANIE FUNDAMENTÓW E-BIZNESU

### 16 WPROWADZANIE ZMIAN W KULTURZE PRACY



## W TROSCE O KLIENTÓW

### 18 ZDOBYWANIE KLIENTÓW

### 20 SPEŁNIANIE WYMAGAŃ KLIENTÓW

### 22 WARTOŚĆ DODANA

### 26 DOŚWIADCZENIA HANDLU ELEKTRONICZNEGO

## ROZWÓJ E-BIZNESU

### 28 KIEROWANIE ZMIANAMI

### 32 PLANOWANIE W E-BIZNESIE

### 34 PRZEKSZTAŁCANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

### 38 PLANOWANIE ZASOBÓW

### 40 INTEGRACJA ROZWIĄZAŃ IT

### 44 SYSTEMY KIEROWANIA WSPÓLPRACĄ Z KLIENTAM

### 46 SYSTEMY ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ

### 48 EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU

### 50 E-BIZNES W NOWEJ FIRMIE

### 54 ELEKTRONICZNY MARKETING



## BLIŻEJ DOSTAWCY

### 56 ŁAŃCUCHY DOSTAW

### 58 INTEGROWANIE ŁAŃCUCHA DOSTAW

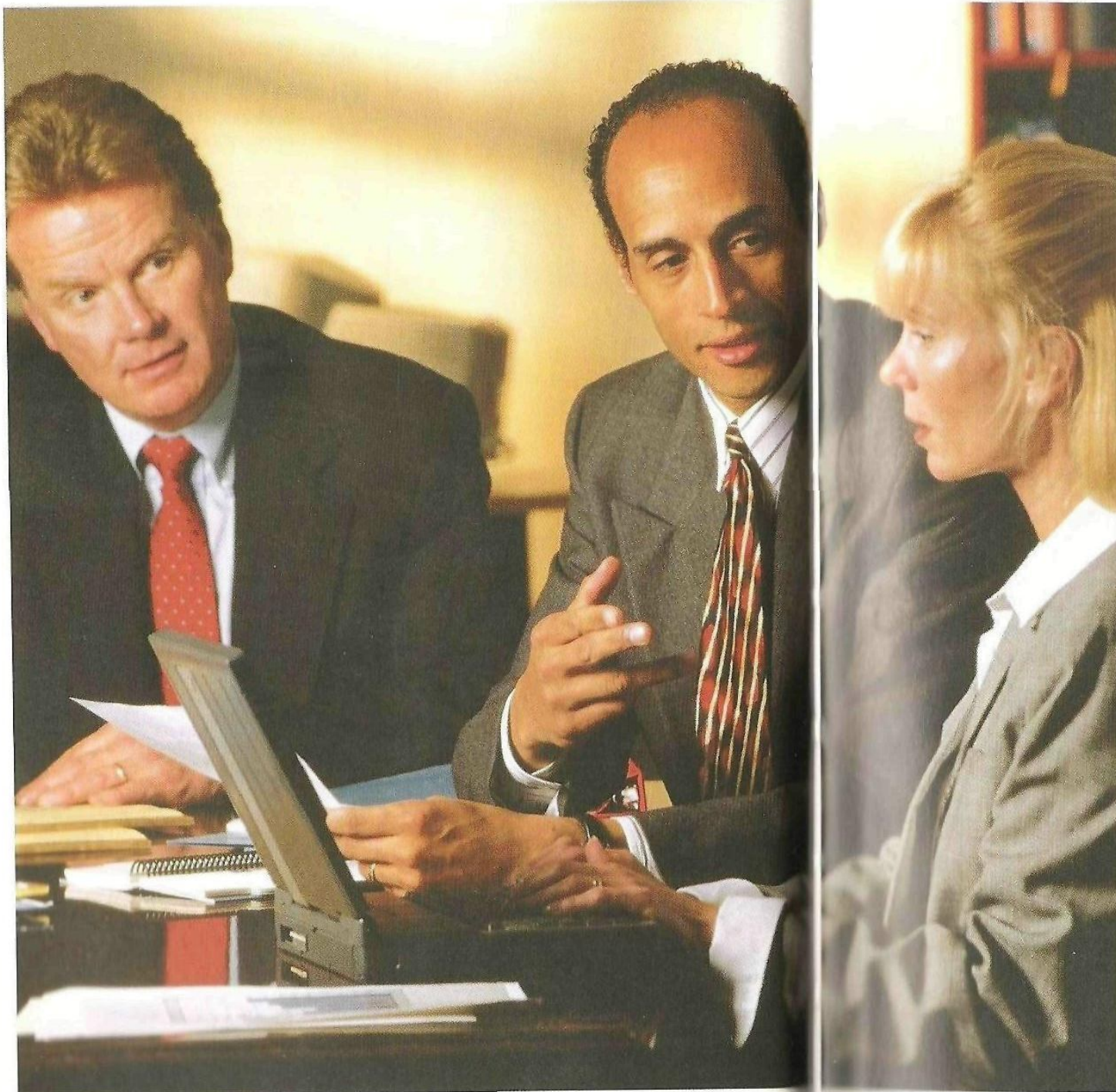
### 60 GWARANCJA TERMINOWOŚCI

### 62 WDRAŻANIE SYSTEMU SCM

### 66 REDUKCJA KOSZTÓW DZIĘKI E-ZAOPATRYWANIU

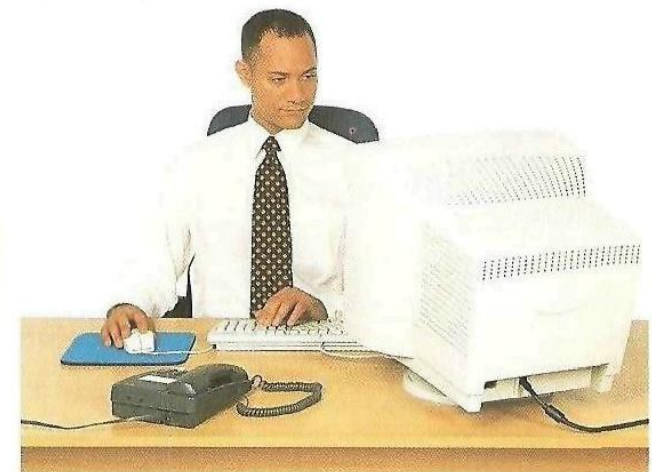
### 68 OCENA UMIEJĘTNOŚCI DOTYCZĄCYCH E-BIZNESU

### 70 SKOROWIDZ



## WSTĘP

Szybko zmieniający się świat wymaga nowego spojrzenia na struktury w przedsiębiorstwie i sposób współpracy z klientami. Menedżerowie muszą być gotowi na przyjęcie nowych technik i przedefiniowanie strategii, aby kierowane przez nich przedsiębiorstwa mogły nadążyć za zmianami. Książka „Sukces w e-biznesie” pokaże jak integrować systemy własne z systemami partnerów biznesowych, aby zaoferować klientom produkty i usługi najlepszej jakości. Poradnik zawiera 101 praktycznych porad, które pomogą wykorzystać techniki e-biznesowe. Zamieszczony na końcu książki test umożliwi sprawdzenie przygotowania do stawienia czoła temu wyzwaniu. Gdy wdrożysz już praktyki e-biznesu w swojej firmie, książka ta będzie nieocenionym źródłem informacji i pomocą.



# PRZYGOTOWANIE DO WPROWADZENIA E-BIZNESU

Zalety e-biznesu stały się źródłem fundamentalnych zmian w sposobie organizacji i prowadzenia firmy. Przygotuj swoje przedsiębiorstwo do stawienia czoła temu wyzwaniu i stwórz podstawy e-biznesu.

## DEFINICJA E-BIZNESU

Świat biznesu wciąż rozwija się dzięki technikom informatycznym IT (ang. Information Technology). Musisz zrozumieć znaczenie e-biznesu, nauczyć się dostrzegać zalety nowych technik, które da się wykorzystać w istniejących strategiach biznesowych i dzięki którym powstaną nowe strategie.

**1** Zastosowanie e-biznesu to już konieczność, a nie możliwość.

### CO TO JEST E-BIZNES?

E-biznes, czyli biznes elektroniczny, to sposób prowadzenia firmy, polegający na wykorzystaniu potencjału technik informatycznych (IT), w którym szczególnie ważne jest dostarczenie klientowi produktu o jak najlepszej jakości. E-biznes to nie to samo co handel elektroniczny (ang. e-commerce) – jest jego rozszerzeniem. Jego celem jest zapewnienie jednakowo sprawnej obsługi klientom korzystającym ze wszystkich kanałów sprzedaży, nie tylko z transakcji on-line (czyli przeprowadzanych z wykorzystaniem stron internetowych), oraz dostarczenie im produktu o jednakowo wysokiej jakości. Przeanalizuj działanie firmy i rozpocznij integrowanie jej systemów komputerowych w spójną całość.

#### STRUKTURA E-BIZNESU

ZINTEGROWANE SIECI  
Dane współużytkowane przez firmę

WIELE KANAŁÓW SPRZEDAŻY  
Integracja kanałów usług

WARTOŚĆ DODANA DLA KLIENTA  
Usatysfakcjonowanie klienta

### ZAPAMIĘTAJ

- Rozwój technik informatycznych umożliwia zdobywanie klientów na całym świecie.
- Powinieneś przeanalizować wpływ wprowadzenia e-biznesu na strategię firmy.
- Twoja strategia powinna obejmować tworzenie nowych rynków i zdobywanie nowych klientów.

### OPRACOWANIE STRATEGII

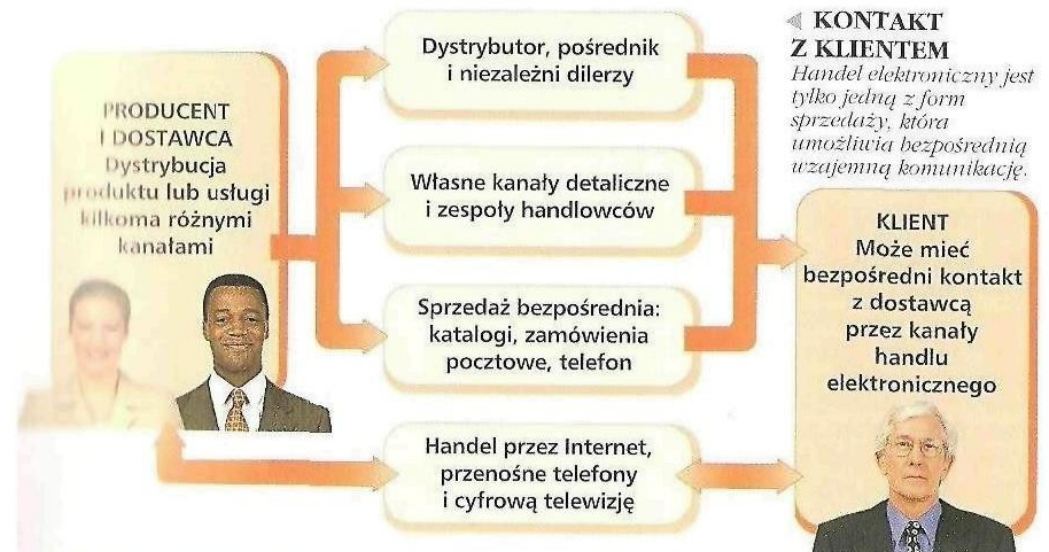
E-biznes polega na tworzeniu nowych strategii biznesowych, w których realizacji wykorzystuje się sieci komputerowe i telekomunikacyjne. Umożliwiają one zastosowanie szybkich, elastycznych i tanich metod prowadzenia biznesu. Poszukaj nowych sposobów pokonywania konkurencji i stwórz nowe strategie biznesowe, aby sprostać wyzwaniu wciąż zmieniającego się świata.

### ANALIZA PRZYJĘTYCH ZAŁOŻEŃ

W przeszłości modele biznesowe tworzone były w świecie, gdzie komunikacja między osobami lub przedsiębiorstwami odbywała się tylko jedną drogą, np. przez reklamę telewizyjną. Konieczność powinięcia bezpośredniej współpracy z klientem spowodowała powstanie grup handlowców odpowiedzialnych za sprzedaż, ale też powstanie dystrybutorów, pośredników i niezależnych dilerów. Teraz, gdy te globalne sieci muszą przechowywać ogromne ilości danych, można uzyskać bezpośrednie dotarcie do grupy docelowej klientów przez interaktywne media.

**2** Analizuj przyjęte założenia biznesowe.

**3** Analizuj metody, aby nowe techniki wykorzystywać efektywnie.



# ZROZUMIENIE E-BIZNESU

**K**ażdy przedsiębiorca, który chce, by jego firma przetrwała w dzisiejszym świecie biznesu, musi zdecydować się na wprowadzenie e-biznesu. Przygotuj się na silną konkurencję i naucz się myśleć przyszłościowo, aby ją pokonać i zatrzymać klientów, których już masz, oraz zdobyć nowych.

4

Zamiast obawiać się przyszłości, postaraj się uwierzyć w nowe możliwości.

## POKONANIE KONKURENCJI

Rozwój biznesu jest niezwykle szybki. Upewnij się, że w twoim przedsiębiorstwie opracowano strategię działania w cyfrowej przyszłości. Naucz pracowników dostrzegać zmiany na rynku – rozwijającą się cyfrową ekonomię. Zaakceptuj fakt, że obecne zmiany to początek biznesowej rewolucji, która jest tak ważna, jak wynalezienie telefonu.

### ◀ Z MYŚLĄ O PRZYSZŁOŚCI

Przeanalizuj możliwości e-biznesu, aby określić pozycję, którą chcesz osiągnąć w przyszłości.

### ZAPAMIĘTAJ

- Nowi konkurenci często mają bardziej elastyczne struktury, mogą więc szybko i wydajnie przygotować się do zmian.
- Nowe przedsięwzięcia mogą przynieść różne skutki – od upadku firmy do jej sukcesu na cyfrowym rynku.
- Ważne, żeby być otwartym na nowe wyzwania i śmiało stawić czoła nieznanemu.

Poznaj nowe techniki

W Internecie szukaj nowych rynków zbytu



## POWAŻNE TRAKTOWANIE NOWYCH KONKURENTÓW

Nie pozwól sobie na uczucie zadowolenia z wielkości twojej firmy. Nowo powstałe firmy mają przewagę nad większymi, mniej elastycznymi. Mogą bowiem wprowadzić systemy informatyczne tworzone specjalnie dla nich. Pracuj nad określeniem i rozwijaniem silnych stron firmy, eliminując jednocześnie słabe strony. Zabezpiecz się przed przejściem twojego przedsiębiorstwa przez bardziej ekspansywnych konkurentów.

## ZDOBYWANIE KLIENTÓW DZIĘKI WYKORZYSTANIU SIECI

E-biznes wykorzystuje systemy IT i szybkie sieci do spełniania wymagań klientów. Nigdy wcześniej nie oferowano im tak wielu produktów, usług i dostawców. Wyboru mogą dokonać dzięki informacjom uzyskanym w sieci oraz za jej pośrednictwem kupić wybrane towary. W ten sposób konkurujesz z firmami na całym świecie. Jeśli klienci nie będą dla ciebie najważniejsi, konkurencja szybko ich przechwyci.

5

Zapamiętaj, że są przedsiębiorstwa, które sprzedają towary taniej i na całym świecie.

## RÓŻNICE KULTUROWE

Biznes elektroniczny narodził się w Stanach Zjednoczonych i rozwijał równolegle z Internetem, dlatego język e-biznesu to język angielski. Ponieważ e-biznes stosowany jest już na całym świecie, zaoferuj elektroniczną komunikację w różnych językach (także w ojczystym). Dzięki temu zaspokoisz wymagania klientów z różnych krajów.

## POZNAWANIE SZANS I ZAGROŻEŃ

### SZANSE

Budowanie bliższych więzi z klientami.

Zmniejszenie kosztów przez wyeliminowanie nieefektywnych łańcuchów dostaw, usług i sprzedaży.

Bezpośrednia komunikacja z klientami.

Odkrywanie niszy pojawiających się na rynku w związku ze zmieniającymi się wymaganiami klientów.

Szybsze od konkurencji reagowanie i większa dostępność.

### ZAGROŻENIA

Utrata klientów, którzy wybiorą nowe lub lepsze firmy oferujące usługi bardziej efektywnie.

Ze względu na duże zmiany w technikach informatycznych zanikanie niektórych rynków zbytu.

Bezczynność lub polityka uniemożliwiająca podejmowanie decyzji zgodnie z wymaganiami klientów.

Podejmowanie złych decyzji dotyczących nowych technik i związany z tym wzrost kosztów.

Lęk spowodowany niezrozumieniem zachodzących zmian; lęk przed podejmowaniem złych decyzji.

# TWORZENIE STRATEGII E-BIZNESU

**W** erze cyfrowej ekonomii musisz być przygotowany do ciągłych zmian. Kontroluj regularnie swoją wizję zarządzania firmą, współpracuj nad wprowadzaniem zmian ze swoim zespołem, dostawcami i partnerami. Naucz się patrzeć na swoją firmę oczami klienta.

**9** Bądź przygotowany na częste zmiany metod prowadzenia biznesu.

**10** Weź pod uwagę, że odbiorcy twojej firmy produktów i usług są na całym świecie.

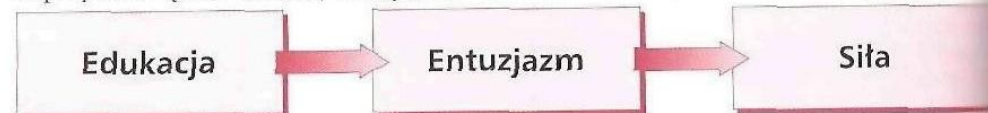


## WERYFIKOWANIE WIZJI BIZNESU

Przemysł swoją wizję biznesu. W globalnym środowisku biznesowym bariery handlowe i ograniczenia w przepływie kapitału znikły w momencie pojawienia się technik cyfrowych. Postaraj się ustalić, na które rynki możesz wejść dzięki technikom elektronicznym, bez ponoszenia znacznych kosztów lub łamania barier dostępu. Masz teraz większą swobodę w odkrywaniu nowych możliwości, ale pamiętaj, że twoi konkurenci także!

**11** Pomyśl o nowych formach współpracy z partnerami.

▼ **WŁĄCZENIE W ZMIANY**  
Aby wprowadzanie zmian zakończyło się sukcesem, włącz swój zespół, partnerów i klientów w procesy edukacji, co obudzi w nich entuzjazm i da poczucie siły.



## ANALIZA OBECNYCH I PRZYSZŁYCH POTRZEB KLIENTÓW

E-biznes zawsze oznacza skoncentrowanie się na potrzebach klientów. Techniki i struktury biznesowe tworzone są na podstawie twoich wizji oraz wartości, które chcesz przekazać klientowi. Zacznij od przeanalizowania istniejących potencjalnych potrzeb i życzeń klientów. Wykorzystaj swoją wiedzę o rynku, by spróbować przewidzieć, jak wymagania klientów zmienią się w przyszłości. Dzięki temu dowiesz się więcej o swoim przedsiębiorstwie i unikniesz dodatkowych kosztów.

### Z PUNKTU WIDZENIA KLIENTA ▼

Spójrz na swoje przedsiębiorstwo z punktu widzenia klienta. Usługi, które satysfakcjonują klienta, powinny być głównym źródłem dochodów w twojej firmie.

## TWORZENIE STRATEGII



## CO NALEŻY, A CZEGO NIE NALEŻY ROBIĆ

- ✓ Wdrażaj procedury wspólnego korzystania z informacji.
- ✗ Nie trzymaj w tajemnicy przed zespołem strategicznych informacji.
- ✓ Przekonuj swój zespół i kolegów, że klient jest najważniejszy.
- ✗ Nie popieraj istnienia w firmie hierarchicznej struktury.

**12** Wykorzystaj każdą możliwość, aby poznać strategię konkurencji.

# BUDOWANIE FUNDAMENTÓW E-BIZNESU

**T**wój e-biznes powinien zostać zbudowany na solidnych podstawach, takich jak szybki, elastyczny, zintegrowany system oraz dobre relacje biznesowe. Podziel się swoją wizją z zespołem, stwórz strategiczne partnerstwo i podejmij decyzje dotyczące wyboru technik.

**13** Upewnij się, że cały zarząd ma taką samą wizję prowadzenia biznesu.

**14** Upoważnij zespół do promowania rozwoju e-biznesu.

**WYTIPOWANIE ZESPOŁU ▼**  
Stwórz zespół odpowiedzialny za e-biznes, który będzie skupiał się na identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów w tym zakresie. Ułatwi to wprowadzanie w firmie zmian.

## WSPÓLNA REALIZACJA WIZJI

Twój zespół powinien zostać włączony w procesy, dzięki którym firma rozpocznie prowadzenie e-biznesu. Jakkolwiek tworzenie strategii e-biznesu to złożona procedura, ważne, aby cały zarząd i wszyscy pracownicy rozumieli i akceptowali nową strategię. Informuj o strategii e-biznesowej całą firmę i upoważniaj pracowników do współuczestniczenia w zmianach.



## BUDOWANIE PARTNERSTWA

Bardzo ważne jest uświadomienie sobie, że nie można być dobrym we wszystkim. Firmy, którym zależy na niższych kosztach, coraz częściej decydują się na podwykonawstwo (ang. outsourcing). Częścią działalności firmy zajmują się specjaliści z innych przedsiębiorstw. Firmy te łączą się czasem w zespoły, które pracują nad dostarczeniem klientowi usług i produktów najlepszej jakości. Gdy zmieniasz strategię rynkową, bądź przygotowany, że będziesz musiał skorzystać z usług innych firm.

**◀ TWORZENIE WSPÓŁPRACY**  
Sprawne przedsiębiorstwa skupiają się na swoich głównych zadaniach. Inne funkcje, których prowadzenie we własnym zakresie jest zbyt kosztowne, zlecane są firmom zewnętrznym.

## PODEJMOWANIE DECYZJI DOTYCZĄCYCH WYBORU TECHNIK

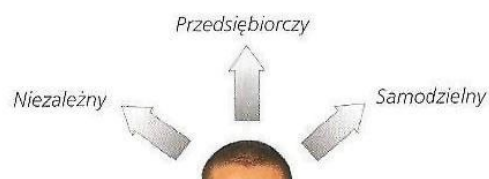
Zadaniem technik informatycznych nie jest dzisiaj umożliwienie prowadzenia biznesu. Są one dzisiaj głównym motorem wszystkich zmian. Postaraj się zrozumieć jak wpływają na podstawy biznesu. Coły jedna z firm w łańcuchu dostaw wprowadza e-biznes, pozostałe muszą zrobić to samo. W przeciwnym przypadku ryzykują, że ich konkurenci będą lepiej przygotowani. Wykorzystaj wiedzę specjalistów z twojej firmy i z zewnątrz, którzy pomogą ci podejmować decyzje i będą służyli doświadczeniem w sytuacjach, do których twoja firma nie jest najlepiej przygotowana.

### CO NALEŻY ZROBIĆ

1. Określ podstawowe możliwości firmy, na których skoncentruje się twój plan.
2. Bądź gotów do podejmowania decyzji dotyczących wyboru technik.
3. Konsultuj się z własnymi i zewnętrznymi ekspertami w sprawie elementów systemu informatycznego, które wymagają szybkiej przebudowy.
4. Zarezerwuj czas na poznanie technik e-biznesu.

# WPROWADZANIE ZMIAN W KULTURZE PRACY

**W**prowadzanie e-biznesu wymaga zmian nie tylko w zakresie strategii firmy. Konieczne są również zmiany w kulturze pracy przedsiębiorstwa. Oceń zatrudnianych pracowników pod tym względem oraz zaproponuj im treningi i integrujące wyjazdy.



## DOBÓR PRACOWNIKÓW

Jeśli twoja firma boryka się z częstymi zmianami (np. rynku, strategii), potrzebujesz przedsiębiorczego zespołu, który jest gotowy podjąć ryzyko i wykazać się w trudnych sytuacjach.

w zakresie strategii, technik i procedur profesjonalnej obsługi klienta. Zatrudnij ludzi, którzy potrafią spełnić te wymagania.



**CECHY DOBREGO PRACOWNIKA**

## EDUKACJA PRACOWNIKÓW

Zapewnij swoim pracownikom zdobywanie nowych umiejętności przydatnych w e-biznesie. Zaoferuj szkolenia osobom, które bezpośrednio będą korzystały z jego narzędzi. Wybierz firmy, które mogą pomóc ci w szkoleniu pracowników. Sprawdź ich listy uwierzytelniające i upewnij się, że znają procesy rynkowe i pomogą w przeprowadzeniu zmian, które czekają twoje przedsiębiorstwo.



**15** Pomóż zespołowi zrozumieć możliwości, jakie stwarzają wprowadzane zmiany.

## MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Twoim priorytetem powinno być znalezienie i zatrudnienie wysoko wykwalifikowanego personelu. Rozwój e-biznesu spowodował pewien niedobór na rynkach pracy specjalistów od zarządzania i pracowników posiadających wiedzę techniczną. Eksperti od spraw technicznych zmagają się ze zbyt szybkimi zmianami technicznymi, menedżerowie próbują przetworzyć możliwości techniczne na dochodowe strategie biznesowe. Staraj się zintegrować swój zespół i upewnij się, że pracownicy czują się ważni dla firmy, w której pracują.

**16** Integruj się ze swoimi pracownikami, informuj ich o ważnych decyzjach, nagradzaj ich pomysły i uwagi.

## RÓŻNICE KULTUROWE

W różnych częściach świata i w różnych branżach różne czynniki integrują i motywują pracowników. W USA są sówicie nagradzani za sukcesy, podczas gdy np. w Japonii wymaga się od nich pełnego oddania firmie bez dodatkowych gratyfikacji.

W Europie zwyczajem są bliższe amerykańskiemu – pracownicy są nagradzani w zależności od wydajności i efektów pracy.

## METODY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

### UDZIAŁY W FIRMIE (AKCJE)

Podarowanie akcji lub umożliwienie taniego ich kupna.

Pracownicy mają materialne zachęty do pracy dla sukcesu firmy.

### PREMIA

Jednorazowa premia wypłacana w zależności od wydajności pracownika.

Pracownicy mają motywację do zwiększenia efektywności pracy.

### SZKOLENIE

Możliwość podniesienia kwalifikacji.

Lepiej wykształceni pracownicy będą gotowi stawić czoła zmianom.

### ELASTYCZNE WARUNKI PRACY

Możliwość pracy w domu lub samodzielne ustalanie czasu pracy.

Pracownicy poczują, że firma ma do nich duże zaufanie.

### ROZWÓJ KARIERY

Szansa awansu według wytyczonej ścieżki.

Pracownicy są wydajniejsi, wiedząc, że mają szansę na awans.

### PODWYŻKA

Zwiększenie zasadniczej pensji.

Pracownicy wiedzą, że efekty ich pracy mają bezpośredni wpływ na wynagrodzenia.



# W TROSCE O KLIENTÓW

Klient nasz pan – to złota zasada e-biznesu. Postaraj się poznać wymagania klientów. Dzięki temu łatwiej ci będzie zaoferować im odpowiednie usługi i produkty.

## ZDOBYWANIE KLIENTÓW

**T**woim zadaniem jest zaoferować klientom wyjątkowe usługi. Liczą oni na rozwój współpracy i wysoką jakość świadczonych usług.

17

Staraj się zrobić na kliencie jak najlepsze wrażenie.

### ZROZUMIENIE WYBORU KLIENTA

W czasach, gdy zakupy robiło się w sklepach, przez telefon lub za pomocą katalogu, klienci mieli ograniczone możliwości porównywania cen i jakości produktów. Internet umożliwił zarówno klientom prywatnym, jak i firmom porównywanie oferty oraz dokonywanie zakupów bez wychodzenia z biura lub domu. Wiele stron internetowych funkcjonuje wyłącznie po to, aby umożliwić porównywanie jakości i cen produktów i usług. Musisz pamiętać, że powodzenie twojej firmy zależy od klientów.

#### CO NALEŻY ZROBIĆ

1. Zwracaj uwagę na nowych konkurentów.
2. Ustal jasne metody monitorowania działań konkurentów.
3. Poznaj potrzeby i życzenia klientów.
4. Zapewnij klientom informacje, których potrzebują.



#### INTERNET

Dzięki tej formie zakupów wiedza klienta znacznie wzrasta

**SPRZEDAŻ TRADYCYJNA**  
Klienci kupują towary w sklepach i u dystrybutorów

#### TELESPRZEDAŻ

Klienci kupują towary bezpośrednio lub przez pośredników

### ◀ ZROZUMIENIE WYBORU KLIENTA

Internet dał klientom niespotykaną do tej pory możliwość porównywania o produktach i usługach. Twoje szanse dotarcia do klientów na całym świecie znacznie wzrosły, ale szanse twoich konkurentów także.

18

Włóż maksimum wysiłku w zdobycie i zachowanie lojalności najbardziej wartościowych klientów.

### ZAPAMIĘTAJ

- Klienci spodziewają się indywidualnego traktowania.
- Klienci powinni być odpowiednio traktowani w zależności od wymagań.
- Zdobycie nowego klienta jest bardzo trudne, podobnie jak utrzymanie dotychczasowych.
- W e-biznesie nie ma uniwersalnych rozwiązań.

## BUDOWANIE BEZPOŚREDNICH RELACJI Z KLIENTEM

W sytuacji, gdy klienci mają duży wybór, a poszczególne produkty lub usługi niewiele różnią się pod względem jakości, efektywna współpraca z klientem może być tym, co wyróżni twoją firmę spośród podobnych. Skup się na tworzeniu lepszych indywidualnych relacji z klientami, uwzględniając potrzeby każdego z nich.

19

Upewnij się, czy ty i twój zespół jesteście gotowi świadczyć usługi zarówno przed transakcją, jak i po niej.



### USŁUGI WAŻNIEJSZE NIŻ SPRZEDAŻ

Do tej pory współpraca z klientem często rozpoczynała się dopiero po przeprowadzeniu transakcji sprzedaży. Dzisiaj należy współpracować z klientem już od pierwszego kontaktu. Poznaj oczekiwania klienta. Zachęcaj go, dostarczając jak najwięcej informacji o sprzedawanym produkcie. Oferuj produkty i usługi najlepiej zaspokajające jego potrzeby. Buduj lojalność dzięki usługom posprzedażnym.

# SPEŁNIANIE WYMAGAŃ KLIENTÓW

**G**lobalna konkurencja zmienia wymagania klientów, a rozwój cyfrowych technik – ich postrzeganie świata. Naucz się spełniać wymagania klientów, zachowując przy tym ich prywatność i bezpieczeństwo.

20

Działaj szybciej na rzecz klientów niż konkurenci.

21

Czas to pieniądz. Tak zintegruj wszystkie procesy, aby były jak najbardziej efektywne.



## DOSTOSOWANIE DO OCZEKIWAŃ KLIENTÓW

Klienci spodziewają się coraz szybszej fachowej obsługi, dobrej jakości produktów i usług oraz konkurencyjnych cen. Zintegruj procesy wyszukiwania towarów, wyboru, zamawiania i dostawy, aby zaspokoić oczekiwania klientów. Możliwość sprawdzenia dostępności towaru podczas jego zamawiania jest tak samo ważna jak jego właściwe zapakowanie czy szybka dostawa.

## ZDOBYWANIE INFORMACJI O KLIENTACH

Rozwój handlu elektronicznego spowodował konieczność udostępniania prywatnych danych przez klientów. Wiele przedsiębiorstw tworzy internetowe strony, na których specjalne mechanizmy pozwalają na zdobycie danych klientów często bez ich wiedzy. Bądź uważny podczas zbierania informacji o swoich klientach. Unikaj zbierania informacji, które nie są konieczne do przeprowadzenia transakcji. Ustal jasną i przejrzystą politykę ich zdobywania, której przestrzegać będą wszyscy pracownicy firmy. Oczywiście, treść tego dokumentu powinna być znana klientom.

## RÓŻNICE KULTUROWE

Potrzeba zachowania prywatności jest różna w różnych krajach. Niejednakowo podchodzą do tej kwestii rządy poszczególnych krajów. Upewnij się, że przygotowując system e-biznesu, nie łamiesz prawa żadnego z krajów, w których będzie działał.

## DOBE ZABEZPIECZENIE DANYCH

Jednym z głównych problemów handlu elektronicznego jest właściwe zabezpieczenie danych. Oprócz szybkiego przeprowadzenia elektronicznych transakcji, klienci spodziewają się ochrony swych danych. Błąd w systemie ochrony danych może spowodować bardzo szybką utratę klientów. Żeby tego uniknąć, zainstaluj najlepsze systemy zabezpieczeń.

*Konsultant wyjaśnia kwestie dotyczące bezpieczeństwa*



### ▲ POZNANIE SYSTEMU BEZPIECZEŃSTWA

Element „ludzki”, zwykle ignorowany, jest najłagodniejszym elementem w organizacji systemu bezpieczeństwa danych. Zatrudnij ekspertów zewnętrznych, którzy przedstawią w sposób jasny procedury zachowania bezpieczeństwa.

### PYTANIA, KTÓRE NALEŻY SOBIE ZADAĆ

- P** Czy ustaliłem, co jest najważniejszym elementem systemu bezpieczeństwa w mojej firmie?
- P** Czy wykorzystałem zewnętrznych konsultantów i ekspertyzy do kontroli systemu bezpieczeństwa i czy wprowadziłem konieczne zmiany?
- P** Czy przeszkoliłem pracowników w zakresie bezpieczeństwa?

22

Stwórz przejrzystą politykę zachowania prywatności klientów i bezpieczeństwa ich danych.

23

Analizuj wprowadzone systemy bezpieczeństwa danych w celu wykrycia problemów.

## ZAGWARANTUJ KLIENTOM BEZPIECZEŃSTWO DANYCH

Wiele osób słusznie obawia się o swą prywatność i bezpieczeństwo danych osobowych. Przedstaw klientom politykę bezpieczeństwa obowiązującą w twojej firmie. Niech sami zdecydują, czy możesz udostępniać ich dane firmom trzecim.

*„To jest tak bezpieczne, jak podanie danych urzędnikowi w banku lub sprzedawcy, np. przez telefon”.*

*„Pokrywamy wszystkie straty, które może ponieść klient w związku z niewłaściwym przechowywaniem danych przez nas”.*

*„Ponosimy pełną odpowiedzialność za dane klientów w przypadku złamania systemów bezpieczeństwa”.*

*„Nigdy nie przekazujemy danych klienta innej firmie bez pisemnego upoważnienia”.*

# WARTOŚĆ DODANA

Głównym celem wprowadzenia e-biznesu jest stworzenie procedur automatycznego oferowania klientowi tzw. wartości dodanej. Zintegruj swoje systemy, aby klient mógł kontrolować na przykład przesyłanie i dostawę zamówionego towaru.

24

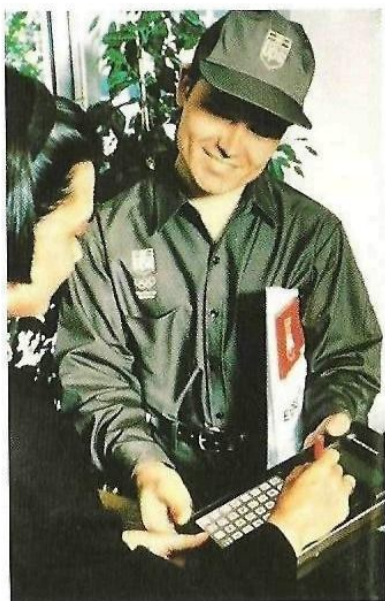
Określ, jaką wartość dodaną możesz zaoferować klientowi.

## ZAPEWNIENIE DOBREJ OBSŁUGI KLIENTA

Wiele przedsiębiorstw skupia się na cenie lub jakości oferowanych produktów i usług, zapominając jednocześnie, że wartości te przestają mieć tak duże znaczenie, jakie miały dawniej. Nie zwalnia to nikogo z dbania o jakość, ale pamiętać trzeba też, że klienci zwracają uwagę na ogólne wrażenia ze współpracy. Pracuj nad tym, aby wyeliminować wszystkie niedogodności: zbyt długi czas składania zamówienia, powolną lub niefachową obsługę klienta. Wykorzystaj swoje doświadczenie, aby współpraca z twoją firmą była tak satysfakcjonująca jak nigdy dotąd.

### ◀ KONTROLA SYSTEMU OBSŁUGI KLIENTÓW

Uruchom procedury, które umożliwią kontrolę systemu obsługi klientów. Na tym zdjęciu przedstawione jest elektroniczne urządzenie przechowujące listy przewozowe i przyjmujące potwierdzenie dostawy towaru.



### CO NALEŻY, A CZEGO NIE NALEŻY ROBIĆ

- Jeśli to możliwe, wprowadź samoobsługę.
- Zapamiętaj, że produkty konkurencji są łatwo dostępne.
- Staraj się wprowadzać nowe standardy.
- Nie podawaj nierealnych terminów dostaw.
- Nie pozwól by klient dostrzegł wady twojej obsługi.
- Nie bazuj wyłącznie na lojalności klientów.

25

Zwracaj uwagę na produkty i usługi oferowane przez twoich rywali.



## INDYWIDUALNE TRAKTOWANIE KLIENTA

Klienci często twierdzą, że nie są odpowiednio obsługiwani przez wiele firm. Uważają, że powinni być traktowani indywidualnie, a oferowane usługi dostosowane do ich wymagań. Zdobądź tak wiele informacji o swoich klientach, abyś mógł odnosić się do nich indywidualnie. Zbuduj szczegółowy obraz każdego klienta i dopilnuj, by wszyscy pracownicy, mieli dostęp do tych informacji. Powinni wykorzystywać je przy każdym kontakcie z klientem.

Imię i nazwisko: Jan Kowalski  
Numer referencyjny: 25 0124 005  
Adres: ul. Prosta 5, 00-950 Warszawa  
Telefon: (22) 123-45-67

17.02.2001 – Klient skontaktował się z biurem sprzedaży i pytał o możliwości zakupu książki przez e-mail.  
18.02.2002 – Poinformowano go o możliwości zakupu przez stronę internetową oraz formach płatności.  
21.02.2002 – Klient zamówił trzy książki przez Internet.  
22.02.2002 – Przesyłka została dostarczona.

Klientowi przydzielony jest numer referencyjny, który umożliwia szybki dostęp do informacji

Wszystkie komentarze dotyczące klienta są odnotowywane

## INTEGRACJA USŁUG

Podczas tworzenia systemu e-biznesu zwróć uwagę na wszystkie procesy, w których dochodzi do bezpośredniego kontaktu z klientem. Zastanów się, w jaki sposób możesz je automatyzować oraz spowodować, żeby klient był traktowany indywidualnie. Wykorzystuj dane zebrane przez innych partnerów z twojego łańcucha dostaw. Wówczas będziesz mógł zaoferować klientowi usługi na poziomie, jakiego oczekuje.

26

Zastanów się, jak wiele wiesz o swoich klientach i ich potrzebach.

### ▼ PRZECHOWYWANIE INFORMACJI

W firmie powinna istnieć baza danych zawierająca informacje o wszystkich klientach. Przechowuj w niej informacje o każdym kontakcie z klientem.

### CO NALEŻY ZROBIĆ

1. Tworząc system sprzedaży, uwzględnij możliwość określenia przez klienta własnego profilu.
2. Zadbaj o lojalność klientów tworząc indywidualną komunikację.
3. Skontroluj proces integracji łańcuchów dostaw twoich partnerów.

## UPROSZCZONA OBSŁUGA

Bądź konsekwentny w dostarczaniu klientom wysokiej jakości produktów i usług, zgodnie z ich potrzebami i oczekiwaniami. Spraw, żeby procedury zdobywania informacji o twoich usługach czy produktach, kupowania, kontroli warunków dostawy i obsługi posprzedażnej były jak najprostsze. Zintegruj wszystkie kanały usług, aby klient nie zauważał między nimi żadnej różnicy.

28

Twoja pomoc powinna być szybka, sprawna i skuteczna.

29

Sprawdzaj, jaki poziom obsługi oferuje konkurencja.

### ZAPAMIĘTAJ

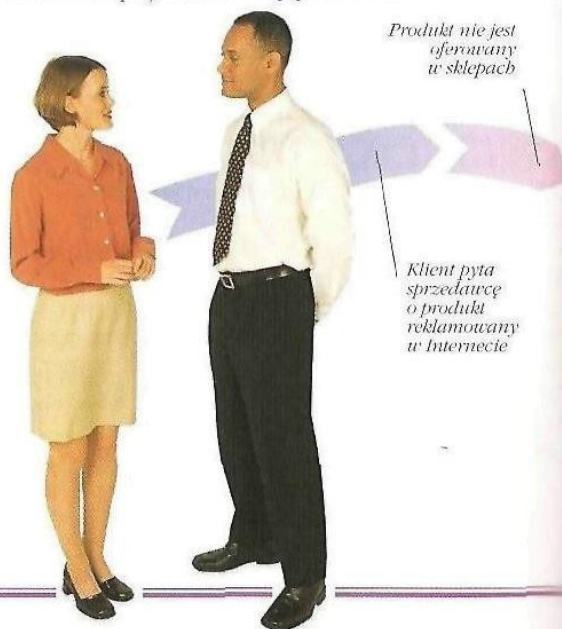
- Każdy pracownik, który ma bezpośredni kontakt z klientem, powinien mieć łatwy dostęp do centralnej bazy danych.
- Zasady obsługi klienta powinny być zwarte i przestrzegane we wszystkich kanałach komunikacji.
- Konkurencja pracuje nad tym, aby przechwycić twoich klientów.

### PRZEPIY W INFORMACJI ▶

W tym przykładzie klientka pyta sprzedawcę o produkt, który widziała w Internecie. Jej zadowolenie zależy od odpowiedzi.

## WYSOKI STANDARD OBSŁUGI

Klienci bardzo szybko poczuć się rozczarowani, gdy pracownicy twojej firmy nie będą potrafili szybko odnaleźć potrzebnych informacji, zarówno o klientach, jak i o historii współpracy. Poziom i szybkość obsługi powinny być takie same przez Internet, przez telefon i podczas kontaktów osobistych. Musisz o tym pamiętać, tworząc założenia systemu e-biznesu. Klienci nie powinni być zmuszeni do opisywania swojego problemu po kolei wszystkim pracownikom. To system e-biznesu powinien sygnalizować obsłudze pojawienie się problemu.



27

Traktuj poważnie wszystkie uwagi klientów i wykorzystuj je do usprawniania systemu.



## SAMOBSŁUGA, CZYLI KLIENT PRZEJMUJE KONTROLĘ

Szanujący swój czas klient, niezadowolony z obsługi w sklepie, będzie szukał nowych rozwiązań, które oferuje handel elektroniczny. Możliwość znalezienia informacji o produktach, zamówienia ich i otrzymania do rąk własnych w ciągu 24 godzin zmieniła wizerunek handlu. Wprowadź moduł samoobsługi w swoim sklepie internetowym, dzięki czemu koszty jego obsługi będą niższe, a liczba błędów, spowodowanych niewłaściwym wprowadzeniem danych – mniejsza.

30

Możliwość kontaktu z klientem powinna być dla ciebie najważniejsza.

31

Samoobsługa to szansa na zmniejszenie kosztów.



# DOŚWIADCZENIA HANDLU ELEKTRONICZNEGO

Pojawienie się handlu elektronicznego wpłynęło na rozwój rozwiązań IT i całej cyfrowej ekonomii. Wykorzystaj doświadczenia osób, które tworzyły handel elektroniczny. Internet ułatwia świadczenie usług na wysokim poziomie.

- 32** Skontroluj, czy wszystkie systemy IT współpracują z systemami handlu elektronicznego.

## CO NALEŻY ZROBIĆ

1. Monitoruj poziom i szybkość obsługi we wszystkich kanałach sprzedaży.
2. Staraj się zrobić jak najlepsze wrażenie na kliencie.
3. W kontaktach z klientem wykorzystuj dźwięk i nowinki techniczne.

- 33** Zauważ, jak technika cyfrowa wpłynęła na klientów.

- 34** Upewnij się, czy wszyscy pracownicy mają pełny obraz działalności firmy.

## OCZEKIWANIA KLIENTÓW WOBEC E-BIZNESU

Dzięki handlowi elektronicznemu zaistniała możliwość nieograniczonej, globalnej wymiany informacji. Granice państw i odległości przestały mieć znaczenie, a firmy zyskały nowe doświadczenie oraz szansę zaistnienia na wprost nieograniczonym rynku. Klienci po wprowadzeniu e-biznesu spodziewają się szybkiej i punktualnej obsługi. Przede wszystkim zaś mogą – bez wychodzenia z domu – porównywać oferty różnych firm, by wybrać najkorzystniejszą dla siebie.

## CO NALEŻY, A CZEGO NIE NALEŻY ROBIĆ

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Upewnij się, czy twoja działalność w każdym aspekcie skupiona jest na klientach.</li> <li>✓ Zasadami działania e-biznesu obejmij całą firmę.</li> <li>✓ Zapamiętaj, że niezadowolony klient szybko znajdzie innego dostawcę.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Nie pozwól, aby twoje tradycyjne sklepy pozostały poza systemem e-biznesu.</li> <li>✗ Nie koncentruj się na budowie sklepów internetowych, które mogą działać ze szkoda dla tradycyjnych.</li> <li>✗ Tworząc system IT pamiętaj o swoich kluczowych celach biznesowych.</li> </ul> |
|--|---|

## INTEGRACJA DANYCH

W internetowych systemach (podobnie jak w sklepie) dochodzi do bezpośredniej interakcji z klientem. Bazują one na informatycznych systemach, które (jeśli dane są odpowiednio zintegrowane) są podstawowym narzędziem umożliwiającym usatysfakcjonowanie klienta, często niezależnie od metody kontaktu z firmą (sklep, telefon, Internet). Sprawdź, czy twoja firma posiada bazy danych klientów i produktów, do których mają dostęp pracownicy firmy, sklepy, hurtownie, a także sami klienci.



Dział telesprzedaży odpowiada za bezpośredni kontakt z klientem i uaktualnianie bazy danych klientów



Zawartość strony internetowej i bazy danych jest na bieżąco uaktualniana



Sprzedawcy mają łatwy dostęp do baz danych klientów i produktów



Przedstawiciele regionalni mają dostęp do informacji o produktach oraz dostawach, mogą też składać zamówienia on-line

- 35** We wszystkich kanałach powinna być używana jedna baza danych.

- 36** Kontroluj efektywność twoich systemów IT.

## ZAPAMIĘTAJ

- Powinieneś kontrolować, w jakim stopniu spełniasz oczekiwania klientów.
- Powinieneś pracować nad integracją systemów biznesowych w całej firmie.
- Nie wystarczy mieć efektywną internetową bazę danych, gdy w innych sprawach firma zarządzana jest nieefektywnie.

Firma wykorzystująca e-biznes dąży do zaspokojenia potrzeb klienta i zdobycia jego lojalności



## ▲ INTEGRACJA SYSTEMÓW

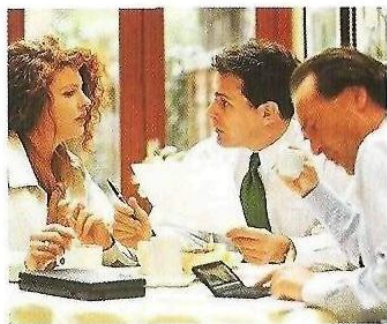
Klienci spodziewają się możliwości współpracy z firmą we wszystkich formach – przez Internet, telefon, za pośrednictwem przedstawicieli regionalnych lub osobiście.

# ROZWÓJ E-BIZNESU

Przejście na e-biznes wymaga radykalnych zmian w strategii, procesach i kulturze biznesowej. Kieruj rozwojem e-biznesu i pracuj nad zintegrowaniem wszystkich systemów.

## KIEROWANIE ZMIANAMI

**W**prowadzenie e-biznesu jest dla całej załogi dużym wyzwaniem. Wiąże się bowiem z wieloma zmianami, wprowadzeniem efektywnych systemów, nowymi szkoleniami i motywowaniem zespołu do bardziej efektywnej pracy.



### ▲ BURZA MÓZGÓW

W e-biznesie liczą się ciekawe pomysły. Organizuj burze mózgów dla swoich pracowników.

### STAWIANIE CZOŁA WYZWANIAM

Świat biznesu działa pod presją ciągłych, często nagłych zmian. Już Darwin powiedział, że przeżyje nie ten, kto jest najsilniejszy lub najbardziej inteligentny, ale ten, kto potrafi dostosować się do częstych zmian. Odkryj w sobie ducha przedsiębiorczości i bądź przygotowany do porzucenia starych metod prowadzenia biznesu i przyjęcia nowych, wykorzystujących techniki cyfrowe. Dopasuj modele biznesowe, strategie operacyjne i procedury działania firmy do zmian na rynku oraz do wymagań klientów. Stwórz nowy styl myślenia w tym dynamicznym środowisku.

**37** Nadaj priorytety zmianom, jakie zamierzasz wprowadzić w firmie.

### PRIORYTETOWE ZMIANY

Każda firma ma swoje mocne i słabe punkty. Najczęściej nie ma możliwości zaspokoić zapotrzebowanie całego rynku, ale zawsze może prześcignąć konkurentów w ściśle określonych dziedzinach. Zwróć uwagę na mocne i słabe strony, zanim zaczniesz nadawać priorytety określonym czynnościom. Skup się na jednym z trzech zagadnień, w zależności od wybranej niszy rynkowej, twoich umiejętności i interesu klienta:

- zapewniaj najlepszej jakości obsługę,
- dostarczaj najlepszej jakości produkty i usługi,
- oferuj jak najwięcej nowości.

Teraz możesz nadać odpowiednie priorytety swoim działaniom i skoncentrować się na rozwijaniu głównych umiejętności.

**38** Odkryj swoje mocne strony i skup się na nich.

**39** Upewnij się, że ty i twoi pracownicy pamiętacie o celach firmy.

### PRIORYTETY ZMIAN

PRIORYTET	CELE BIZNESOWE	ZMIANA
<b>OBSEUGA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spersonalizowana</li> <li>• proaktywna</li> <li>• elastyczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciągły dostęp do danych firmy, konieczny do zaspokojenia potrzeb klientów.</li> <li>• Elastyczny system odpowiedzi na najczęściej zadawane przez klientów pytania.</li> <li>• Koncentrowanie się na sugestiach klienta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa kanału kontaktów z klientem.</li> <li>• Budowa procedur kontaktów z klientem.</li> <li>• Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury technicznej.</li> </ul>
<b>PROCESY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• efektywne</li> <li>• tanie</li> <li>• szybkie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektywna alokacja materiałów i zapasów.</li> <li>• Szybka i skuteczna wymiana danych z dostawcami.</li> <li>• Monitorowanie procesów, aby podnieść poziom obsługi i obniżyć koszty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost prędkości wewnętrznego przepływu informacji.</li> <li>• Budowa struktury procesów obejmującej całą firmę.</li> <li>• Likwidacja barier między firmą i jej dostawcami.</li> </ul>
<b>INNOWACJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uwzględniaj najnowsze trendy</li> <li>• słuchaj klientów</li> <li>• twórz nowe produkty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kieruj zmianami i zaakceptuj ryzyko.</li> <li>• Analizuj możliwości połączenia się z inną firmą lub kupno jej.</li> <li>• Bądź przedsiębiorczy i przewidujący.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stwórz mocną infrastrukturę sieciową, którą łatwo można rozbudować.</li> <li>• Zorganizuj przepływ informacji w sieci.</li> <li>• Zintegruj system z systemami dostawców i partnerów.</li> </ul>

## ZESPÓŁ W PROCESIE ZMIAN

Niewiele osób lubi zmiany, ale wprowadzanie w firmie e-biznesu wymaga ciągłych zmian podczas jego wdrażania i podczas tworzenia strategii biznesowych. Pomóż załodze poznać skalę globalnych zmian biznesowych, które dziś mają miejsce, wyjaśnij ich wpływ na gospodarkę rynkową oraz firmę. Rozpocznij zmiany od samej góry, by uświadomić pracownikom, że wszyscy są zaangażowani w ich wprowadzanie.



### ZMIANY W KIEROWNICTWIE

Zmiany organizacyjne zawsze powinny zaczynać się od kierownictwa. W procesie tym powinny brać udział także pracownicy niższych szczebli.

### ZAPAMIĘTAJ

- Dzięki nowoczesnym technikom można dokonywać zmian i wprowadzać formułę e-biznesu.
- Zrozumienie działania technik IT to już domena nie tylko profesjonalistów.
- Cały zespół musi rozumieć podstawowe założenia, systemy i techniki e-biznesu.
- Gdy pracownicy zaczynają zauważać, że nowe techniki eliminują dublujące się procedury, jesteście na dobrej drodze.
- Pracownicy powinni pomagać sobie nawzajem zdobywać nowe umiejętności.

## WSZECHSTRONNA WSPÓŁPRACA

W e-biznesie trzeba stosować techniki, które ujednolicają i integrują działania firmy. Nadrzędnym celem jest tu efektywny przepływ informacji i ciągłe ich wzbogacanie. Skup się na współpracy z partnerami i klientami, zwracając uwagę na konieczność wprowadzania zmian. Zauważ, że wdrażanie technik e-biznesu jest ściśle powiązane ze zmianą strategii biznesowej i struktury organizacyjnej. Dla pracowników może to być nie lada wyzwanie, musisz więc współpracować ze wszystkimi, nie tylko z działem IT.

40

Pracownicy to najbardziej wartościowe zasoby twojej firmy.

### PYTANIA, KTÓRE NALEŻY SOBIE ZADAĆ

- P Czy przekazałem zespołowi ideę transformacji biznesowej?
- P Czy zaoferowałem szkolenia?
- P Czy pracownicy mają odpowiednie wsparcie we wprowadzeniu zmian e-biznesowych?
- P Czy informuję regularnie załogę o nowych procedurach?

## SZKOLENIE ZESPOŁU

Po ogłoszeniu zmian związanych z wprowadzeniem e-biznesu konieczne jest wzbudzenie zainteresowania załogi. Jeśli chcesz mieć przedsiębiorczy i dynamiczny zespół, zapewnij mu odpowiedni cykl szkoleń. Zaproponuj program treningowy, który pomoże tobie i twojemu zespołowi stawić czoła zmianom w firmie. Szkolenia zapewnią tobie i innym menedżerom zrozumienie wpływu e-biznesu na interesy firmy, dzięki czemu wspólnie będziecie mogli tworzyć nowe strategie. Pracowników też naucz korzystania z tego systemu.

### ▼ ZAUFANIE DO TECHNIKI

Pracownicy powinni ufać nowym technikom. Można to osiągnąć dzięki szkoleniom i demonstrowaniu zalet nowych systemów. Wspólnie oceńcie możliwości nowych strategii biznesowych.

Szkolenie

Zaufanie

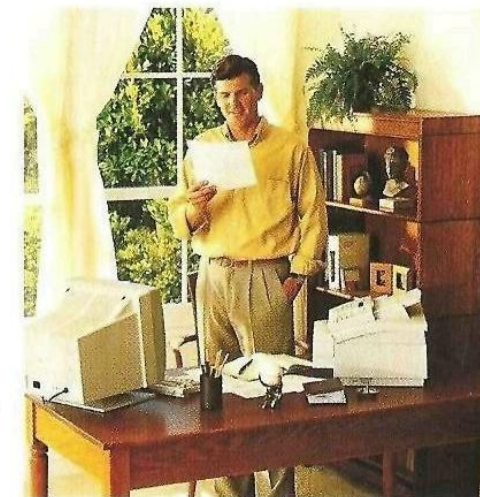
Korzyści

## KORZYŚCI DLA ZESPOŁU

Szkolenia i pokazy niewątpliwie są ważne dla pracowników i przygotowują ich do zmian. Ale musisz pokazać załodze, że korzyści będzie czerpać też z samego e-biznesu. Stwórz odpowiedni system wynagrodzeń, zależny od wydajności pracowników. Wykorzystaj aplikacje skuteczne, aby zmniejszyć liczbę wykonywanych podwójnie czynności. Udostępnij szkolenia on-line, aby pracownicy mogli uzupełniać wiedzę, kiedy tylko zechcą.

### INTERNET DLA KAŻDEGO

Wzmacnij pracowników do korzystania z Internetu zarówno w pracy, jak i w domu. Niech przekonają się, jakie korzyści mają z tego wasi klienci.



# PLANOWANIE W E-BIZNESIE

**T**radycyjne metody planowania są nieprzydatne w e-biznesie. Osoba prowadząca e-biznes cały czas planuje, analizując na bieżąco sygnały docierające z rynku i ciągle wprowadzając odpowiednie zmiany.

- 42** Może się zdarzyć, że rozpoczęty projekt znajdzie się w koszu, jeśli zmiany na rynku przybiorą nieoczekiwany obrót.



## PLANOWANIE ANALITYCZNE

Tradycyjnie zarządzane przedsiębiorstwa często wykorzystują planowanie analityczne, które oparte jest głównie na wynikach z lat ubiegłych. Analizowanie dawnych wyników nie ma dzisiaj większego sensu. Przy tak szybko zmieniającym się rynku i wzrastających wymaganiach klientów planowanie na dłuższy okres jest bezcelowe, na pewno nie przyniesie ci spodziewanych rezultatów.

## PLANOWANIE PRAGMATYCZNE

Pragmatyczne podejście do planowania często jest preferowane przez duże przedsiębiorstwa. W przypadku korzystania z tej metody grupa pracowników szuka rozwiązań szczególnie pilnych spraw. Ze względu na hierarchiczną strukturę w tego typu firmach proces ten jest dość długi. Wdrażane projekty spełniają bieżące wymagania rynku, ale nie są rozwojowe. Jeśli myślisz poważnie o e-biznesie, stosuj bardziej aktywne planowanie.

- 43** Bądź przygotowany do częstych zmian strategii biznesowych.

- 41** Upewnij się, czy osoby planujące ściśle współpracują z odpowiedzialnymi za system.

## PROGNOZOWANIE

W stabilnym środowisku biznesowym prognozowanie może być dokonywane na podstawie analizy poprzednich wyników. Trzeba jednak pamiętać, że w szybko zmieniającym się świecie e-biznesu wyniki osiągnięte wcześniej mogą mieć niewiele wspólnego z przyszłością. W tej sytuacji twoje działanie bardziej przypomina przepowiadanie przyszłości. Określ wyniki, które chciałbyś osiągnąć, a potem podejmij odpowiednie kroki, aby dojść do celu.

## KONIECZNOŚĆ CIĄGŁEGO PLANOWANIA

Konieczność ciągłego planowania umożliwia wprowadzanie w strategii modyfikacji związanych między innymi z informacjami otrzymanymi od klientów. Pomaga to zlikwidować różnice, które z reguły występują między tym, co teoretycznie zaplanowano a tym, co dzieje się w rzeczywistości. Rozpocznij działanie zgodnie z założeniami, ale zwracaj uwagę na czynniki zewnętrzne. Skup się na centralnie zaplanowanych działaniach oraz na rozwoju infrastruktury firmy. Bieżącymi działaniami i wyborem narzędzi mogą się zająć pracownicy niższego szczebla.



Osoby podejmujące decyzje

**PRIORYTETY ORGANIZACYJNE**

- spełnić wymagania klientów
- szacować możliwości
- rozwijać strategię e-biznesową

**PLAN DZIAŁAŃ**

- połączyć prowadzenie biznesu z techniką
- sformułować założenia biznesowe
- stworzyć infrastrukturę techniczną
- ustalić cele i struktury

**WDRAŻANIE I ROZWÓJ**

- szybkie tworzenie prototypów
- wykorzystywanie informacji od klientów
- rozwój firmy

Jednostki biznesowe i dział IT

- 44** Słuchaj uważnie opinii klientów i wykorzystuj je do planowania strategii.

- 45** Planuj efektywnie, nawet gdy w środowisku biznesowym występują nagłe zmiany.

## CIĄGŁE PLANOWANIE

Ten schemat planowania umożliwi twojej firmie na ciągłą kontrolę zaplanowanych przedsięwzięć. Stosując go, możesz rozwijać strategię i kontrolować pracę poszczególnych ogniw. Możesz także szybko reagować na zmiany na rynku.



## ANALIZA ISTNIEJĄCYCH PROCESÓW

Zanim zrobisz pierwsze kroki w kierunku tworzenia struktury e-biznesu, upewnij się, czy dobrze rozumiesz, w jaki sposób firma działała do tej pory. Zamiast kontrolować wszystkie procesy jednocześnie, skup się na najważniejszych, które mają największy wpływ na zadowolenie klienta. Jeśli twoim celem jest zapewnienie mu jak najlepszej obsługi, zastanów się jak możesz ją udoskonalić.

### PYTANIA, KTÓRE NALEŻY SOBIE ZADAĆ

- P** W czym jako firma jesteście najlepszy, a w czym najgorszy?
- P** W jaki sposób możemy usprawnić nasze działania?
- P** Kto w firmie w większym stopniu korzysta z technik informatycznych – dział IT czy biznesowy?
- P** Co trzeba zmienić, żeby lepiej obsługiwać klientów?

50

Upewnij się, czy rozumiesz potrzeby klientów.

51

Ciągle szukaj ulepszeń i nowych rozwiązań.

## UPRASZCZANIE PROCEDUR

Planuj nowe procedury tak, aby uprościć i przyspieszyć działania firmy. Skup się nad tym, zanim zaczniesz zastanawiać się nad technicznym wdrożeniem systemu. Pamiętaj, że praca nad wprowadzeniem e-biznesu rozpoczyna się od poznania potrzeb klientów, a dopiero na tych założeniach tworzy się prostsze, szybsze i efektywniejsze procedury umożliwiające lepszą obsługę klienta. Integruj poszczególne funkcje, aby uzyskać jednolite procedury. W systemie uwzględnij skorzystanie z usług podwykonawców (outsourcing), jeśli zwiększy to funkcjonalność systemu.



## PLANOWANIE ROZWIĄZAŃ TECHNICZNYCH

Zastanów się, jakich aplikacji będziesz chciał używać. Dokładnie przeanalizuj obecny stopień wykorzystania możliwości technicznych firmy. Znajdź mocne i słabe punkty w tej dziedzinie. Przygotowując strategię e-biznesu, określ, jakich narzędzi będziesz używał, jak będą one zintegrowane oraz ile potrzebujesz na to czasu i pieniędzy. Staraj się stworzyć infrastrukturę ułatwiającą korzystanie z Internetu, której rozbudowa nie będzie kłopotliwa.

52

Przygotuj pełny kosztorys przedsięwzięcia, aby nikt nie był zaskoczony wysokimi kosztami.



## PRZYGOTOWANIE ALTERNATYWNYCH ROZWIĄZAŃ

Planowanie wielu zaawansowanych technicznie projektów trwa ponad rok. Kolejny rok (lub więcej) zajmie ich wprowadzanie. Duże projekty o długim czasie wdrażania wiążą się z ryzykiem, że podczas ich przygotowywania na rynku znajdą duże zmiany i pewna część założeń będzie nieaktualna. Współpracuj ze specjalistami, którzy w razie problemów będą w stanie zaproponować ci alternatywne rozwiązania.

53

Zwracaj uwagę na to, z jakich technik korzystają konkurenci.



### ▲ DZIAŁANIE WIELOETAPOWE

Wybierz łatwo osiągalne cele. Zaplanuj całe przedsięwzięcie w etapach, z których każdy będzie trwał 3–6 miesięcy. Poszczególne etapy powinny być tak zaplanowane, aby efekty wprowadzenia każdego były wyraźnie widoczne.

# PLANOWANIE ZASOBÓW

**T**woja firma będzie działać bardziej efektywnie, gdy wdrożysz w niej system ERP (ang. Enterprise Resource Planning – planowanie zasobów przedsiębiorstwa). Istnieją programy, które mogą zostać dostosowane do potrzeb każdej firmy.

**54** Systemy planowania i zarządzania powinny być podstawą działalności przedsiębiorstwa.

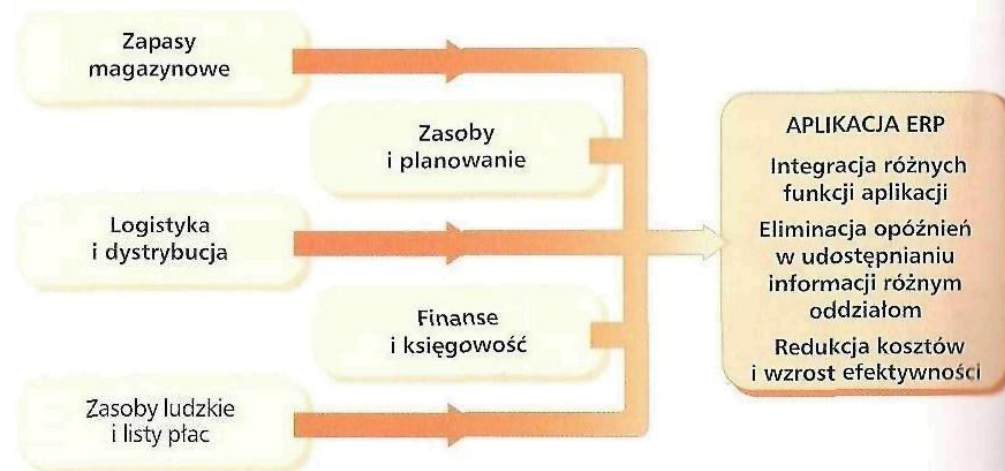
**55** Szukaj możliwości zintegrowania różnych funkcji w jeden system.



## SYSTEMY ERP

Wiele firm korzysta z systemów, które nie dostarczają informacji w czasie rzeczywistym ani nie współpracują z innym oprogramowaniem istniejącym w firmie. Dzięki rozwojowi zintegrowanych systemów i systemów planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP) można rozwiązać te problemy. W dobrze przygotowanym systemie wszystko działa sprawnie.

## GLÓWNE ELEMENTY SYSTEMU ERP



## TWORZENIE PODSTAW E-BIZNESU

Jeśli chcesz efektywnie korzystać z e-biznesu, system ERP w firmie powinien być kompatybilny z systemami, których używają inne firmy w waszym łańcuchu dostaw. Ponieważ ERP to podstawa działalności, upewnij się, czy współpracuje z innymi systemami i czy możesz wymieniać z partnerami dane o klientach i dostawach. Zauważ korzyści z zarządzania systemem przez Internet: twoi partnerzy mają dzięki temu łatwy dostęp do danych firmy.

**56** Wdrażanie systemu to proces skomplikowany.

**57** Wdrożony system powinien być ściśle zintegrowany z Internetem.

## OPROGRAMOWANIE KOMPATYBILNE Z INTERNETEM

Do niedawna systemy ERP musiały bezpośrednio współpracować z innymi systemami IT w przedsiębiorstwie. Dzisiaj, dzięki wykorzystaniu standardów internetowych, stały się bardziej uniwersalne. Są kompatybilne z innymi systemami, a z informacji

można korzystać w każdym miejscu na świecie. Przyczyniło się do tego oprogramowanie stworzone w języku programowania Java. Może być ono uruchamianie na wszystkich platformach sprzętowych i systemowych. To standard dla aplikacji internetowych.

## ZAPAMIĘTAJ

- Powinieneś wybrać system ERP, który spełnia założenia twojej strategii biznesowej.
- Ogłaszając zmianę systemu, możesz spotkać się z protestem pracowników.
- Systemy wykorzystujące standardy internetowe umożliwiają łatwiejszą wymianę informacji.
- Powinieneś dopasować system ERP do zmian w firmie, a nie zmiany do systemu.

## DOSTOSOWANIE SYSTEMU ERP DO STRATEGII

Zanim wybierzesz konkretny system ERP, musisz się zastanowić, jaki rodzaj działalności będziesz prowadzić w przyszłości. Wybieraj system ERP dopiero, gdy dokładnie określisz cele firmy. Unikaj dopasowywania firmowych procedur do możliwości systemu ERP. Wybierz elastyczny system i skoncentruj się na dostosowaniu go do realizacji wyznaczonej strategii.

# INTEGRACJA ROZWIĄZAŃ IT

W wielu przedsiębiorstwach funkcjonują jeszcze systemy IT, które nie są kompatybilne nawet z nowymi systemami operacyjnymi. Sprawdź, czy w strukturze firmy barier, które mogłyby uniemożliwić realizację planu integracji działań.

58

Sprawdź, czy w firmie nie jest używane niekompatybilne oprogramowanie.

59

Wyszukaj bariery występujące w systemie.

60

Przemyśl, czy sieć komputerowa w firmie nie wymaga rozszerzenia.

## ZMIANY SPOWODOWANE PRZEZ INTERNET

Sprzęt komputerowy i oprogramowanie lub aplikacje były tworzone, aby spełniać określone funkcje (np. w księgowości), ale systemy te z reguły nie były przystosowane do wzajemnej wymiany informacji. Sieci umożliwiały podłączanie komputerów użytkowników, ale nie można było do nich podłączyć np. innej sieci. Rozwój Internetu zmusił do stosowania tzw. otwartych standardów (protokołów) komunikacji, przechowywania danych, udostępniania ich i transportowania.

### PYTANIA, KTÓRE NALEŻY SOBIE ZADAĆ

- P Czy któreś działy muszą przenosić informacje (między sobą lub np. do dostawców) za pomocą dyskietek?
- P Czy któreś działy muszą wprowadzać dane wprowadzone już wcześniej przez kogoś innego?
- P Czy wszyscy w firmie mogą przesyłać informacje w czasie rzeczywistym?
- P Czy system IT może być rozbudowywany?

## ZASTOSOWANIE TECHNIK IT DO USUWANIA ZATORÓW INFORMACYJNYCH

Kluczem do sukcesu w cyfrowym biznesie jest stosowanie internetowych i komputerowych technik do eliminacji zatorów informacyjnych, które powstają, gdy dane przetwarzane są przez niewspółpracujące ze sobą programy i aplikacje. Nie oznacza to, że danych między nimi nie można przesłać w ogóle, ale często trwa to zbyt długo. Zaakceptuj wolny przepływ informacji w Twoim systemie IT.

## ELIMINACJA BARIER

Celem wprowadzanych zmian jest usprawnienie procesów biznesowych. Wiele przedsiębiorstw wciąż używa starych, nieujednoczonych systemów (każdy dział korzysta z innego oprogramowania). Wymiana tych systemów może być skomplikowana, droga, a często nieopłacalna. Niektóre systemy można zaadaptować do e-biznesu. Dane z innych da się zaimportować za pomocą specjalnego oprogramowania.

### KONTROLA SYSTEMÓW ▼

Wskaż i wyeliminuj systemy, których nie będzie można zintegrować z nowym systemem w firmie. Zaadaptuj te, które da się zaadaptować i w pełni zintegruje je z nowym systemem.

### CO NALEŻY ZROBIĆ

1. Zapytaj pracowników, czy zauważają blokady w systemie.
2. Określ ograniczenia istniejącego systemu.
3. Wyeliminuj powtarzające się moduły, które nie mogą być zintegrowane w systemie e-biznesowym.
4. Oszacuj koszt i czas wdrażania nowego systemu.

Identyfikacja

Adaptacja

Integracja



### ▲ BUDOWANIE STRUKTURY E-BIZNESOWEJ

Usługi sieciowe są podstawą e-biznesu. Bazy danych i aplikacje opierają się na nich. W ten sposób powstają interfejsy pracy dla pracowników i klientów.

## TWORZENIE WARSTW

Struktura e-biznesowa może być przedstawiona jako zestaw usług w kilku zależnych od siebie warstwach. Usługi sieciowe tworzą infrastrukturę, która stanowi podstawę dla innych (np. transferu plików, poczty elektronicznej czy bazy danych). To umożliwi wprowadzenie aplikacji biznesowych, które są w następnej warstwie. Najwyższa warstwa zawiera interfejsy używane do komunikacji, takie jak strony internetowe, extranet dla partnerów i sklepy detaliczne. Interfejsy te korzystają z informacji znajdujących się w warstwie niższej (aplikacje biznesowe) i przedstawiają je w przystępnej formie.

61

Stwórz ładne i ciekawe interfejsy do przedstawiania danych swojej firmy.

## BUDOWANIE SIECI

Ponieważ e-biznes bazuje na sieciach, upewnij się, czy sieć komputerowa w firmie jest szybka, stabilna, bezpieczna, a przede wszystkim dostosowana do współpracy z Internetem i rozbudowy. Powinna być zaprojektowana z pewnym zapasem, aby podołała wzrostowi przepustowości w przyszłości. Upewnij się, że rozbudowa sieci w firmie nie wymaga kompletnej jej przebudowy, ograniczenia wydajności lub naruszania innej części infrastruktury. Teraz, gdy przedsiębiorstwo rozpowszechnia informacje przez Internet, nie może sobie pozwolić na przerwanie pracy z powodu niewydajności sieci.

**62** Upewnij się, że systemy w firmie są stabilne i bezpieczne.

**63** Zastanów się nad wyborem dostawcy usług aplikacyjnych (ASP).

### PYTANIA, KTÓRE NALEŻY SOBIE ZADAĆ

- P** Czy mamy zdefiniowane standardy sieciowe?
- P** Czy nasza sieć jest szybka, stabilna i przygotowana do rozbudowy?
- P** Z jakich technik dostępu do sieci korzystamy?
- P** Jakich aplikacji biznesowych powinniśmy używać do wsparcia procesów biznesowych?
- P** Dostęp do jakich informacji możemy zaoferować naszym klientom?

## STWORZYĆ, KUPIĆ CZY WYNAJAĆ?

Stworzyć, kupić czy wynająć system IT – to jedna z podstawowych decyzji, którą muszą podjąć firmy przechodzące na e-biznes. Systemy budowane we własnym zakresie mogą być drogie, a ich wdrożenie trudne. Korzystne natomiast może być tworzenie prostych aplikacji do integrowania starszych systemów. Warto też zastanowić się nad nową formą – wynajmem aplikacji od firm ASP (ang. Application Service Provider – dostawca usług aplikacyjnych). W tym modelu program uruchamiany jest na serwerze dostawcy, a jego interfejs dociera do klienta przez bezpieczne łącza internetowe.

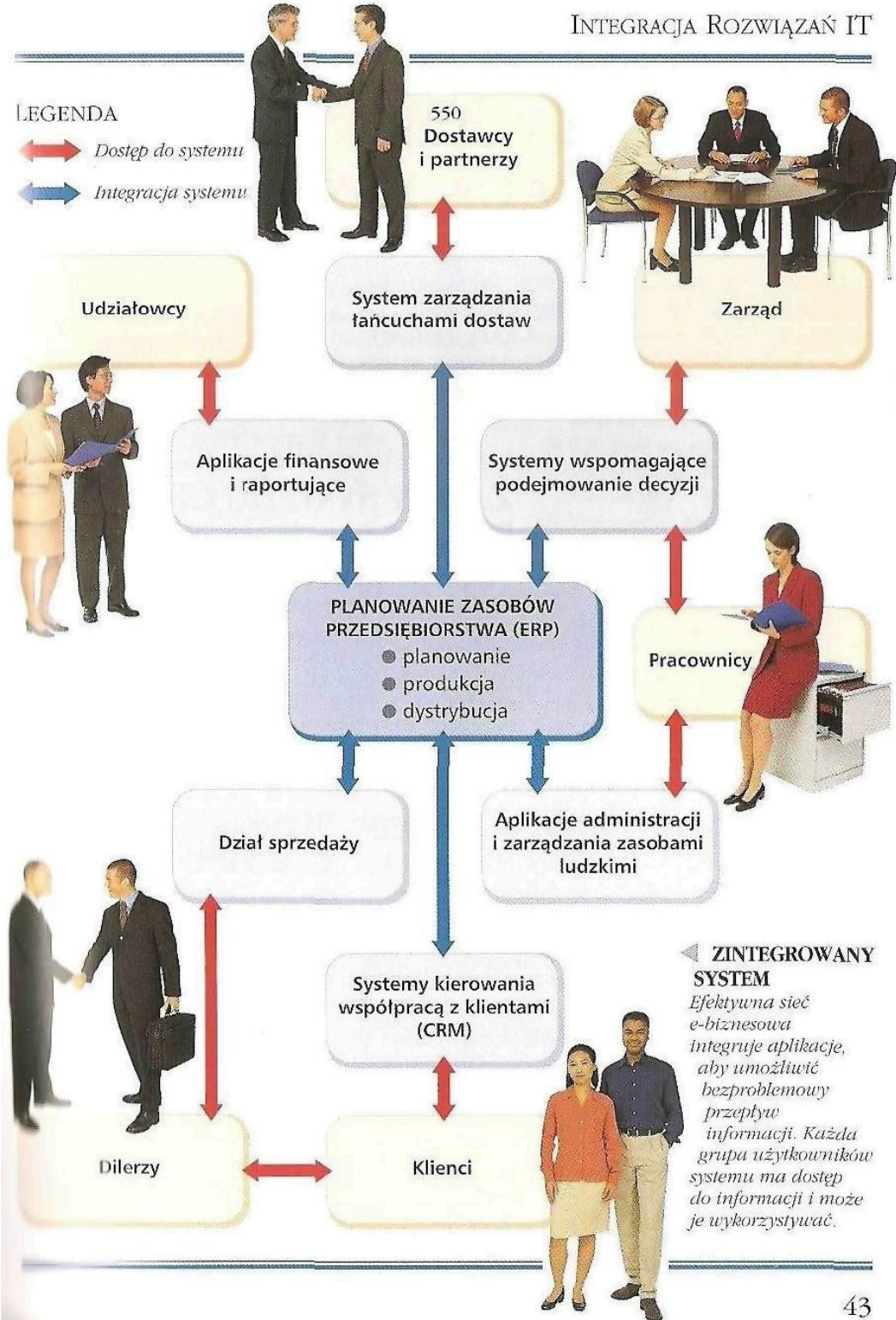
## NA ZEWNĄTRZ FIRMY

Wdrożenie systemu w firmie to nie wszystko. Musi ona wymieniać informacje z partnerami i dostawcami w ramach łańcucha dostaw. Dlatego potrzebne są jej otwarte standardy, takie jak Internet, dzięki którym może udostępniać informacje w typowej formie. Upewnij się, czy za pomocą

zainstalowanych systemów możesz łatwo wymieniać informacje z partnerami i dostawcami. Wykorzystaj wszystkie metody komunikacji w Internecie: strony WWW, pocztę elektroniczną, grupy dyskusyjne.

### LEGENDA

- Dostęp do systemu
- Integracja systemu



### ◀ ZINTEGROWANY SYSTEM

Efektywna sieć e-biznesowa integruje aplikacje, aby umożliwić bezproblemowy przepływ informacji. Każda grupa użytkowników systemu ma dostęp do informacji i może je wykorzystywać.

# SYSTEMY KIEROWANIA WSPÓŁPRACĄ Z KLIENTAMI

Szybki rozwój techniki spowodował spowolnienie nowych systemów kierowania współpracą z klientami (ang. Customer-Relationship Management – CRM). Dzięki nim dostęp do danych klientów mogą mieć wszystkie działy firmy i wszystkie ogniwa łańcucha dostaw.

**65** Zapamiętaj, że 5% klientów, których udało ci się zatrzymać, może spowodować wzrost przychodów o 75%.



## ZALETY SYSTEMU CRM

Poziom obsługa ma coraz większe znaczenie dla klientów. Efektywne kierowanie współpracą z klientami ma bardzo duży wpływ na to, jak wielu z nich wciąż będzie chciało być klientami firmy. Systemy CRM używają jednej bazy danych klientów do wszystkich modułów systemu IT (składania zamówień, sprzedaży, obsługi klienta, marketingu). Także klienci mają dostęp do systemu przez Internet.

**64** Stwórz infrastrukturę łatwo dostępną dla partnerów.

## ROLA SYSTEMU CRM W FIRMIE

Efektywna współpraca z klientami ma znaczenie dla każdej firmy e-biznesowej, ale jak ważna jest dla przedsiębiorstwa zależy od jego strategii. Jeśli celem firmy jest oferowanie usług najwyższej jakości, system CRM będzie miał dla niej podstawowe znaczenie, zdecydowanie większe niż np. dla firmy nastawionej na ciągły rozwój produktów. Pamiętaj, że wdrożenie systemu CRM prawie zawsze wiąże się z reorganizacją przynajmniej części firmy. Współpracuj z pracownikami w tworzeniu podstaw tej reorganizacji.

### PYTANIA, KTÓRE NALEŻY SOBIE ZADAĆ

- P** Czy określiłem strategiczne cele, w osiągnięciu których ma pomóc system CRM?
- P** Czy porównałem merytoryczne zalety różnych systemów CRM oraz możliwość zintegrowania ich z naszym systemem IT?
- P** Czy porównałem systemy CRM różnych producentów i zdecydowałem, który jest najlepszy?
- P** Czy stworzyłem listę zadań, które powinien w naszej firmie spełniać system CRM?

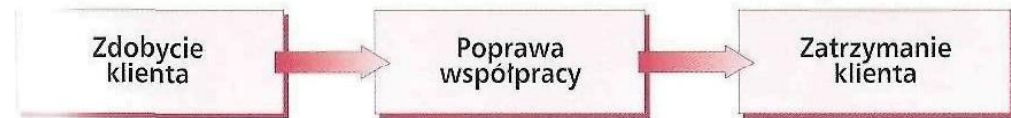
## KONSEKWENTNE DZIAŁANIE

Niezależnie od tego, który system CRM wybierzesz, upewnij się, czy podniesie on poziom współpracy z klientami w każdym kanale sprzedaży. Nie ma sensu dołączanie systemu CRM do strony internetowej, jeśli np. dział pomocy telefonicznej nie korzysta z tej samej bazy danych. Klient może być bardzo zadowolony ze współpracy przez Internet, ale może srogo się zawieść, np. widząc niższy poziom obsługi w sklepie. Klienci często szukają informacji o produkcie w jednym kanale sprzedaży, a kupują w innym. Upewnij się, czy system CRM, który wybrała firma, integruje wszystkie dane o klientach. Korzystaj z nowych metod kontaktu z klientem, jak telefony WAP czy interaktywna telewizja.

**66** Wybieraj tylko te systemy CRM, które współpracują z Internetem.

### ZAPAMIĘTAJ

- Każdy kanał sprzedaży musi mieć dostęp do wszystkich danych klienta, także historii współpracy.
- Cyfrowe urządzenia umożliwiają nowe formy kontaktu z klientem.
- Pracownicy działu sprzedaży powinni każdego klienta traktować indywidualnie.



**67** Wprowadzając nowy system CRM, staraj się tłumaczyć w żargonie wszystkie sprzeciwy pracowników.

### ▲ FAZY WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM

Systemy CRM wspierają wszystkie trzy fazy współpracy z klientem – jego zdobycie, poprawę jakości współpracy i zatrzymanie jako lojalnego klienta.

## NOWE TECHNIKI KONTAKTU

TERMIN	DEFINICJA
TELEFON WAP	Przenośne telefony WAP (ang. Wireless Application Protocol) zapewniają podłączenie się do Internetu, odbieranie poczty elektronicznej i oglądanie internetowych stron WAP.
TELEWIZJA INTERAKTYWNA (ITV)	Cyfrowa interaktywna telewizja łączy cechy tradycyjnej telewizji i Internetu. Umożliwia reklamodawcom korzystanie z obu tych mediów przekazu.
KIOSK	Kioski to komputerowe urządzenia samoobsługowe, najczęściej z ekranem dotykowym, które umieszczane są w różnych punktach (np. w sklepie, na lotnisku). Można dzięki nim uzyskać informacje wspomagające sprzedaż.

# SYSTEMY ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ

**P**otrzeba rozwoju e-biznesu spowodowała stworzenie systemów SFM (ang. Sales-Force Management – zarządzanie sprzedażą). Rozważ konieczność wprowadzenia takiego systemu w swojej firmie i zdefiniuj cele, zanim podejmiesz kroki w celu jego wdrożenia.

68

Poszukaj możliwości zintegrowania procedur w dziale sprzedaży.

69

Wprowadzanie tych samych danych dwa razy zabiera więcej czasu i zwiększa ryzyko popełnienia błędu.



## DEFINICJA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ

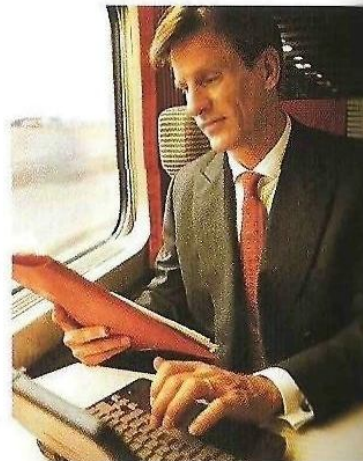
Zarządzanie sprzedażą (SFM) to integracja istniejących do tej pory osobno funkcji systemu IT, służących do kierowania procesem sprzedaż, na który składa się: wycena, informacja o podaży towaru i ustalenie zasad płatności. Wybierz funkcje, które system SFM musi zintegrować. Pamiętaj, że powinien on współpracować z systemami CRM i ERP.

## KOORDYNACJA SPRZEDAŻY

Zadaniem systemów zarządzania sprzedażą jest zwiększenie efektywności sprzedaży oraz spełnienie oczekiwań klientów w tym zakresie. Na przykład przedstawiciele regionalni firmy w różnych krajach sprzedają te same produkty, ale obsługa powinna być dostosowana do lokalnych wymagań (np. cena w lokalnej walucie). Informacje z systemu przedsiębiorstwa powinny być dla nich dostępne w dowolnym miejscu na świecie.

### DOSTĘP DO DANYCH

Zapewnij pracownikom możliwość przeglądania i uzupełniania danych za pomocą takich urządzeń jak laptopy czy telefony komórkowe (np. WAP). Dzięki temu będą mogli obsługiwać klientów z dowolnego miejsca.



### PRZYKŁAD

Duży dostawca komponentów sieciowych szybko stworzył strategię e-biznesu i wdrożył ją. Jako jeden z elementów przechodzenia na e-biznes wdrożył system zarządzania sprzedażą, aby wyeliminować konieczność nieefektywnego kilkakrotnego wpisywania tych samych danych. Wprowadzany etapami system zawierał sieciowe interfejsy, co umożliwiło

dilerom korzystanie z informacji o parametrach produktów, cenach, podaży i składanie zamówień on-line oraz uzyskiwanie informacji o fazie realizacji zamówienia. Najpierw wdrożono funkcję informacji o fazie realizacji zamówień, później zaś o parametrach, cenach i podaży. Parę miesięcy po uruchomieniu funkcji składania zamówień okazało się, że procent źle przyjętych zamówień spadł z 20% do 2%.

### WZROST EFEKTYWNOŚCI

W tym przykładzie pokazano szybki rozwój firmy, która zdecydowała się na wdrożenie systemu zarządzania sprzedażą. Dzięki temu znacznie zredukowała liczbę błędnie przyjmowanych zamówień.

## TWORZENIE SYSTEMU SFM

Szybki rozwój kanałów sprzedaży dla klientów (samobsługa oraz dostosowanie produktu do potrzeb klienta spowodowały, że proces sprzedaży stał się bardzo złożony. Najpierw przeanalizuj wszystkie procesy sprzedaży – krok po kroku dla każdej z grup klientów. Skup się na tych procesach z punktu widzenia klienta i jego wymagań. Stwórz zespół pracowników, w skład którego będą wchodzić przedstawiciele wszystkich działów. Jego zadaniem będzie znalezienie przyczyn opóźnień i powstawania zatorów informacyjnych w firmie.

## TWORZENIE ROZWIĄZANIA SFM



# E-BIZNES W NOWEJ FIRMIE

**W** wielu przypadkach uruchomienie firmy, która działa zgodnie z zasadami e-biznesu, jest łatwiejsze niż reorganizacja już funkcjonującej. Jeśli tworzysz przedsiębiorstwo, dostosuj je do szybkich zmian i dokładnie poznaj swój przyszły rynek.

**74** Poznaj rynek, na który zamierzasz wejść, zanim rozpoczniesz planowanie działalności.

**75**

Wykorzystaj sytuację, że tworzysz system od początku.

#### ZALETY INTERNETU ▼

Internet umożliwia nowej firmie szybkie badanie rynkowej oferty, zaplanowanie unikalnej strategii i wdrożenie jej.

### ODPOWIEŹ NA ZMIANY

Szybkie wprowadzenie systemów elektronicznych często staje się problemem dla firm już istniejących. Nowym przedsiębiorstwom stwarzają jednak duże szanse. Powstające firmy mogą bowiem tworzyć i wdrażać nowe systemy, nie tracąc czasu i pieniędzy na rozwiązywanie problemów z poprzednio używanymi, nieefektywnymi systemami i inaczej wyszkolonymi pracownikami. Przygotuj propozycje dla klientów i rozpocznij budowanie współpracy z nimi.

Badanie

Planowanie

Wdrożenie

### BADANIE ON-LINE

Internet jest wspaniałym narzędziem do przeprowadzania szybkich badań rynku, na którym nowo powstająca firma zamierza działać. Łatwo zapoznać się z ofertą konkurencji. Należy często odwiedzać grupy dyskusyjne i inne miejsca, gdzie można poznać potrzeby klientów.

**76** Działaj na wybranym niszowym rynku. Unikaj dziedzin, w których konkurujące firmy niszczą się wzajemnie.



## WIĘKSZE SZANSE W NISZACH RYNKOWYCH

W każdej branży istnieją pewne nisze, w których można oferować znaczną wartość dodaną i w których firma e-biznesowa ma bardzo duże szanse na sukces. Twoim zadaniem jest stworzenie takiej struktury e-biznesu, dzięki której firma będzie mogła zaoferować klientom więcej niż konkurencja i spełnić wymagania klientów. Po wybraniu niszy rynkowej bardzo rozważnie wybieraj produkty do oferty. Zajmij się przede wszystkim takimi, których nie ma jeszcze na rynku. Zainteresujesz w ten sposób większą liczbę potencjalnych klientów.

#### PYTANIA, KTÓRE NALEŻY SOBIE ZADAĆ

- P** Kim są moi klienci i jak dobrze znam ich potrzeby?
- P** W jaki sposób zdobywam i utrzymuję lojalność klientów?
- P** Kim są moi obecni i przyszli konkurenci?
- P** W jaki sposób moje produkty lub usługi docierają do klientów?
- P** Jaka jest główna specjalność firmy?
- P** W jakim stopniu technika, którą stosuję, odpowiada trendom rynkowym?

## ZALETY RÓŻNYCH RODZAJÓW MODELI BIZNESOWYCH ON-LINE

### MODEL BIZNESOWY

### KORZYŚCI KLIENTA

#### INFORMACYJNY

Wszystkie potrzebne klientowi informacje, dotyczące określonej branży są oferowane w jednym miejscu. Oferta łatwa do przeglądania, szybki rezultat i oszczędność kosztów.

#### POŚREDNIK

Oferuje ujednoczone metody szukania, porównywania, wybierania i zakupu produktów lub usług on-line. Zapewnia dużą szybkość tych działań i oszczędność kosztów.

#### LIDER RYNKOWY

Dzięki szybkiej identyfikacji potrzeb klienta i wdrażaniu nowych pomysłów zapewnia klientowi najlepszą, indywidualną obsługę.

#### CENTRUM KOMUNIKACYJNE

Miejsce spotkań on-line, gdzie klienci mogą wymieniać informacje, doświadczenia itp. Łatwość nawiązywania kontaktu i współpracy.

#### PORTAL PRZEMYSŁOWY

Dostarcza wartościowych informacji i w ten sposób bardzo ułatwia prowadzenie interesów w danej branży. Zapewnia oszczędność czasu i pieniędzy, zwiększa prestiż na rynku.

# EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU

**P**owodem nagłego wzrostu zainteresowania outsourcingiem jest dostrzeżenie przez przedsiębiorców braku umiejętności w pewnych zakresach u pracowników ich firm. Część zadań postanowiono zlecić innym firmom, których specjaliści wykonają je zdecydowanie lepiej.

70

Zwiększ elastyczność firmy, współpracując z podwykonawcami.

71

Oceń sprawność każdego z działów twojej firmy.

## OUTSOURCING SPECJALISTÓW ▼

Wiele przedsiębiorstw decyduje się na outsourcing swoich głównych działów (np. księgowości lub IT), jeśli kierownictwo stwierdzi, że zadania te mogą być wykonane lepiej przez specjalistów z zewnątrz.

## ANALIZA MOCNYCH STRON

Pierwszym krokiem do stwierdzenia, czy outsourcing zaspokoi potrzeby przedsiębiorstwa, jest określenie, w czym się ono specjalizuje. Musisz wiedzieć, czym twoja firma różni się od konkurencji. Określ dziedziny, w których inni mogą wykonać tę samą pracę lepiej, szybciej lub taniej niż ty. Nawet jeśli marka twojej firmy jest znana, może okazać się, że taniej będzie zlecić produkcję komu innemu, a samemu zadbać o promocję marki. W ten sposób działa wiele przedsiębiorstw, głównie z branży elektronicznej i motoryzacyjnej.

## WSPÓLPRACA Z PARTNERAMI

Gdy już zdecydowałeś się na outsourcing, wybierz firmę, która będzie świadczyć te usługi. Zdecyduj się na taką, która jako partner twojego przedsiębiorstwa rozszerzy jego możliwości i której systemy IT bez problemu będą współpracowały z działającym w twojej firmie. Wzajemna, bezproblemowa integracja ważna jest dlatego, że wyniki współpracy będą widoczne dla klientów. Ustal warunki współpracy, wynegocjuj ceny i czerp korzyści z usług.

72

Zanim podpiszesz kontrakt na outsourcing, porównaj oferty kilku firm.

### CO NALEŻY ZROBIĆ

1. Jako kryterium oceny przyjmij wydajność i w zależności od tego wynagradzaj firmy, z którymi współpracujesz i pracowników.
2. Częściej wybieraj kontrakty krótkoterminowe niż długoterminowe.
3. Zachowaj prawo zmiany partnerów, jeśli zaistnieje taka potrzeba.

73

Do współpracy z firmą, która świadczy outsourcing, wybierz najlepszych pracowników.

## ZARZĄDZANIE OUTSOURCINGIEM

Sukces outsourcingu zależy od aktywnej polityki kierowania współpracą. Do tego celu wyznacz pracowników, którzy mają najlepsze predyspozycje do negocjowania. To oni będą odpowiedzialni za kontakty firmy z partnerami, np. firmami świadczącymi usługi outsourcingu. Ponieważ owocna współpraca wymaga określonych umiejętności, wyślij tych pracowników na odpowiednie szkolenia.

### ▼ REGULARNE SPOTKANIA

Powinieneś regularnie spotykać się ze swoimi podwykonawcami, aby upewnić się, czy wszystkie działania idą we właściwym kierunku.





# ELEKTRONICZNY MARKETING

*Specjaliści od marketingu muszą zaadaptować do Internetu techniki, jakie stosowane są np. w telewizji. Zastanów się, w jaki sposób możesz wykorzystywać media elektroniczne do szukania nowych klientów i organizowania promocji.*

**81** Korzystaj ze sponsoringu on-line, aby dotrzeć do potencjalnych klientów.

## ŚCIEŻKA MARKETINGOWA

Produkt – zaspokaja potrzeby klientów i spełnia ich oczekiwania

Cena – innowacje lub wartość dodana mogą podnieść cenę produktu

Kanały sprzedaży – klient zdobywany za pomocą różnych kanałów sprzedaży

Promocja – skup się na bezpośredniej interakcji z klientem

## ANALIZOWANIE ELEMENTÓW

Cztery podstawowe elementy marketingu (produkt, cena, kanały sprzedaży i promocja) także odnoszą się do e-biznesu, ale ich stosowanie musi być ponownie przeanalizowane. Ponieważ trudno wyróżnić się dobrą ceną, zastanów się, jaką znaczącą wartość możesz zaoferować klientom. Podziel klientów na grupy i dla każdej z nich przygotuj inne promocje.

**82** Prowadź akcje marketingowe zarówno w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym, ale dbaj o jakość przekazu tych promocji.

## ZAPAMIĘTAJ

- Marketing on-line może wciąż być mniej efektywny od tradycyjnego.
- Wykorzystuj bannery na stronach internetowych, aby zdobyć nowych klientów.
- Powinieneś stworzyć kilka wersji firmowej strony, dla klientów pochodzących z różnych części świata.

## PROMOCJA MARKI

Popularna i budząca zaufanie marka to bardzo ważny aspekt prowadzenia biznesu. Jest wyróżnikiem, którego powinna bać się konkurencja i który gwarantuje lojalność klientów. Firmy, których marka jest silna w świecie rzeczywistym, bez trudu rozpoczną działalność w świecie wirtualnym. Jeśli marka twojej firmy istnieje tylko w świecie wirtualnym, pamiętaj o promowaniu jej wśród klientów na każdym kroku.

## STAŁA OCENA SKUTECZNOŚCI MARKETINGU

Internet może być skutecznie wykorzystywany w technikach marketingu bezpośredniego. Podczas prowadzenia kampanii on-line oceniaj na bieżąco jej wydajność i efektywność. Sprawdzaj, na ile jej rezultaty różnią się od efektów kampanii marketingowych np. w prasie lub telewizji.

**83** Zbieraj od klientów adresy e-mail i przeprowadź bezpośrednią kampanię marketingową.



## ZALETY PROMOCJI ON-LINE

### MEDIA

#### STRONA INTERNETOWA

#### POCZTA ELEKTRONICZNA E-MAIL

#### REKLAMA ON-LINE

#### SPONSORING ON-LINE

#### GRUPY DYSKUSYJNE

#### TELEFONY KOMÓRKOWE

#### INTERAKTYWNA TELEWIZJA

### CO NALEŻY ZROBIĆ

Przeanalizuj strony internetowe głównych konkurentów. Sprawdź, jakie popełnili błędy (np. zbyt długo ładująca się strona, błędne odnośniki) i staraj się nie popełniać takich samych. Zadbaj o to, aby stronę twojej firmy mogły oglądać też osoby posługujące się starszymi przeglądarkami.

Daj klientom możliwość zarejestrowania się na liście mailingowej, jeśli chcą otrzymywać najnowsze informacje z twojej firmy przez e-mail. Poczty wysyłaj tylko do osób, które wyraźnie zaznaczyły chęć jej otrzymywania. Używaj e-maili do marketingu bezpośredniego.

Podziel obecnych i potencjalnych klientów na grupy i do każdej kieruj inny przekaz marketingowy. Kontroluj, w jaki sposób odbierane są informacje.

Używaj sponsoringu do nawiązywania bliższych relacji z klientami. Sponsorowanie może uatrakcyjnić przekaz marketingowy twojej firmy. Połącz sponsoring z innymi elementami kampanii marketingowej.

Dzięki internetowym grupom dyskusyjnym możesz znaleźć wielu klientów. Bierz czynny udział w dyskusjach. Nie wahaj się udzielać pomocy, podając merytoryczne informacje. W ten sposób inni uznają cię za specjalistę w branży.

Wysyłaj klientom informacje przez komórkowe telefony z funkcją WAP. Upewnij się, czy są dostosowane do małego wyświetlacza telefonu.

Telewizja interaktywna jest coraz popularniejsza. Upewnij się, czy będziesz mógł wykorzystywać ten środek informacji do prowadzonych kampanii marketingowych.

## PRZEINWESTOWANE PRZEDSIĘBIORSTWA

Firmy, które pierwsze wprowadziły e-biznes, szybko się rozwijały, łatwo znajdowały inwestorów i zdobywały ważnych klientów. Dzięki temu uzyskiwały wysoką wycenę rynkową. Tak wysoka wycena była często konieczna, aby firmą zainteresowali się inwestorzy. Dzisiaj nie ma powodów do przewartościowywania firm. Rynek już dawno temu zweryfikował sens działalności wielu firm e-biznesowych. Zanim wprowadzisz e-biznes w przedsiębiorstwie, bardzo jasno określ jego cele biznesowe.

**77** Upewnij się, czy wiesz, kim są konkurenci twojej firmy.

**78** Dokładnie określaj zagrożenia dotyczące modelu biznesowego twojej firmy.

## ZAPAMIĘTAJ

- Przechodzenie na e-biznes spowodowało konieczność przyjęcia pewnych nowych zasad prowadzenia działalności, podstawy jednak pozostały te same.
- Twoja firma powinna przynosić coraz wyższe dochody.
- Powinieneś zawsze mieć jasno określony kierunek rozwoju firmy i jego cele.

## BUDOWANIE SPOŁECZNOŚCI BIZNESOWEJ

Na początku działalności na pewno nie będziesz miał wszystkich umiejętności niezbędnych do sprawnego prowadzenia firmy. Zdecyduj, na których dziedzinach chcesz się skupić, a później poszukaj firm, które podejmą się outsourcingu i będą twoimi partnerami. W tym celu skontaktuj się z firmami, które zraszają przedsiębiorstwa świadczące usługi outsourcingu.

## OFEROWANIE NOWYCH WARTOŚCI

*Ten przykład pokazuje, że nawet przodującym na rynku firmom mogą nagle zagrozić nowo powstałe przedsiębiorstwa, które dzięki e-biznesowi oferują lepszy poziom obsługi klienta.*

### PRZYKŁAD

Firma, w której wprowadzono e-biznes na etapie jej tworzenia, postanowiła zostać liderem rynku księgarskiego. Właściwie określiła potrzeby klientów. Dzięki swojemu potencjałowi i wartości dodanej była w stanie wyprzedzić z rynku przodujące firmy, które do tej pory handlowały książkami w tradycyjny sposób.

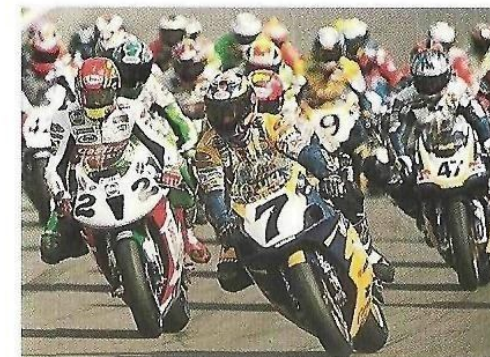
Na internetowej stronie nowej firmy można było przeglądać ofertę książek, wybierać je, zadawać pytania sprzedawcom i kupować. Spełniane były życzenia klientów, wzrastał więc poziom obsługi. Firma skupiła się na swoich głównych działaniach, a jej partnerzy wykonywali inne czynności. Dzięki temu oferowała poziom obsługi klienta, którego nie mogła osiągnąć konkurencja.

## PROMOWANIE FIRMY W INTERNECIE

Mała firma ma duże szanse zaistnienia w wirtualnym świecie Internetu, nie inwestując dużych sum w rozpoczęcie działalności. Trzeba jednak pamiętać, że największym wyzwaniem może być rozreklamowanie własnej strony w Internecie. Promocja on-line najczęściej jest mało efektywna. Dobre wyniki przynoszą dopiero kampanie w rzeczywistym świecie, dość drogie i znacznie nadwerężające budżet małej firmy. Poszukaj możliwości bezpłatnego reklamowania się, skorzystaj także z usług partnerów.

**79** Reklamuj swoją firmę nie tylko w Internecie.

**80** Przeznacz część budżetu na reklamę.



### ▲ SKUTECZNA REKLAMA

*Reklama w rzeczywistym świecie (np. sponsoring) pomoże klientowi zauważyć twoją firmę na rynku. Szukaj nowych dróg reklamowania się.*

## DZIAŁANIE W ŚWIECIE RZECZYWISTYM

Większość nowych firm działa wyłącznie w Internecie, w celu obniżenia kosztów i uzyskania łatwiejszego dostępu do klientów. Ale fizyczna obecność na rynku może podnieść wartość firmy. W rzeczywistym świecie reklamuj działalność, którą prowadzisz w świecie wirtualnym. Szeroko prowadzony marketing umożliwi ci rozpoczęcie działalności na nowych terenach. Upewnij się, czy działalność twojej firmy poza Internetem kojarzona jest z działalnością on-line.

## WYBÓR TWÓRCY STRONY INTERNETOWEJ

Strona internetowa jest wizytówką twojej firmy. To jeden z głównych elementów wizerunku biznesowego. Jeśli wśród pracowników nie masz osoby odpowiedzialnej za strony internetowe, zatrudnij konsultantów z zewnątrz. Wybierając odpowiedniego specjalistę, poproś

o zademonstrowanie działających w Internecie, przygotowanych przez niego stron. Nie powinieneś marnować czasu na przygotowanie nieprofesjonalnych stron internetowych.



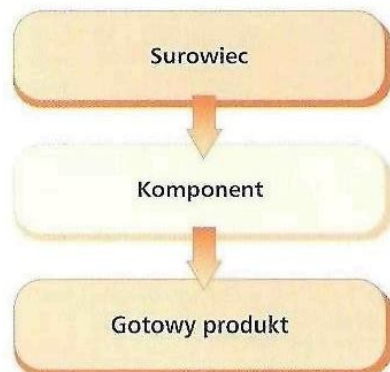
# BLIŻEJ DOSTAWCY

Możliwość ulepszenia łańcuchów dostaw to bardzo ważna korzyść płynąca z wprowadzenia e-biznesu. Rozpocznij przekształcanie łańcuchów dostaw, a uzyskasz oszczędności, zwiększysz elastyczność i rozbudujesz wartość dodaną oferowaną klientom.

## ŁAŃCUCHY DOSTAW

Łańcuchy dostaw bezpośrednio zależą od rozmiaru i typu prowadzonej działalności. Efektem jednak zawsze jest dostarczenie najlepszej wartości użytkownikowi końcowemu. Sprawdź, jak wyglądają łańcuchy dostaw w firmie, którą zarządzasz.

### PROSTY ŁAŃCUCH DOSTAW



### DEFINICJA ŁAŃCUCHA DOSTAW

Łańcuch dostaw w przedsiębiorstwie to system, który opisuje drogę, jaką mają do przebycia towary (lub usługi) od producenta do użytkownika końcowego). Proces ten zawsze zawiera kilka elementów – ściśle ze sobą współpracujących firm, zajmujących się produkcją, przechowywaniem i dystrybucją produktów lub usług. Każdy z elementów łańcucha dostaw dodaje do sprzedawanego elementu jakąś wartość. Ale łańcuch dostaw to nie tylko produkt, to także skuteczny przepływ informacji.

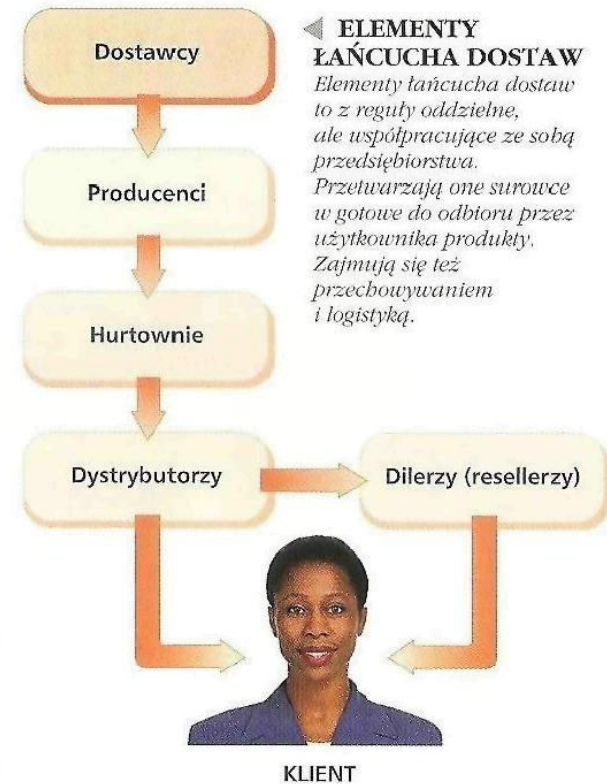
**84** Wyznacz drogę, którą przebywają twoje produkty, zanim trafią do użytkowników.

### SPEŁNIANIE WYMAGAŃ KLIENTÓW

Wiele firm zajmuje się głównie redukowaniem kosztów w łańcuchach dostaw. Jest to ważne z punktu widzenia firmy, ale – by wygrać z konkurencją – warto wziąć pod uwagę oczekiwania klientów. Dlatego skoncentruj się na wymaganiach klientów. Dostarczaj to, czego chcą klienci twojej firmy, gdzie chcą i kiedy chcą. Bądź gotowy do spełniania ich zachcianek o każdej porze. Pracuj nad skróceniem czasu przepływu towaru w łańcuchu dostaw.

### INTEGRACJA ELEMENTÓW ŁAŃCUCHA DOSTAW

Konieczność integracji wszystkich ogniw łańcucha dostaw spowodowała szybki rozwój outsourcingu i elektronicznej współpracy między firmami. Stopień zainwansowania systemów e-biznesu u dostawców jest różny – od tych, które stosowane są od dawna, przez właśnie wdrażane, do tych, które są tylko marzeniem. Sprawdź, którzy potencjalni partnerzy będą mogli współpracować z twoją firmą.



**◀ ELEMENTY ŁAŃCUCHA DOSTAW**  
Elementy łańcucha dostaw to z reguły oddzielne, ale współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa. Przetwarzają one surowce w gotowe do odbioru przez użytkownika produkty. Zajmują się też przechowywaniem i logistyką.

### CO NALEŻY, A CZEGO NIE NALEŻY ROBIĆ

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Sprawdź, czy potrzebujesz pomocy technicznej od dostawców.                     | <input checked="" type="checkbox"/> Nie neguj znaczenia integracji łańcuchów dostaw.       |
| <input checked="" type="checkbox"/> Pracuj nad zintegrowaniem łańcucha dostaw.                                     | <input checked="" type="checkbox"/> Nie pomijaj żadnego elementu łańcucha dostaw.          |
| <input checked="" type="checkbox"/> Upewnij się, czy informacje przepływają między twoimi dostawcami i partnerami. | <input checked="" type="checkbox"/> Nie przestawaj kontrolować procesów w łańcuchu dostaw. |

**85** Szukaj zatorów w łańcuchu dostaw i na bieżąco je likwiduj.

# INTEGROWANIE ŁAŃCUCHA DOSTAW

**D**ziś na rynku konkurują ze sobą całe zintegrowane łańcuchy dostaw, a nie poszczególne firmy. W zarządzaniu nimi pomagają systemy, które koordynują przepływ informacji, materiałów i pieniędzy.

**86**

Informacja to jeden z najważniejszych zasobów firmy.

**87**

Dobre stosunki z partnerami oznaczają większą szansę zdobycia klientów i redukcję kosztów.



## ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHAMI DOSTAW

Każda czynność w łańcuchu dostaw z reguły wykonywana jest przez inną firmę. Celem systemu zarządzania łańcuchami dostaw, czyli SCM (ang. Supply-Chain Management) jest koordynacja przepływu informacji, pieniędzy i materiałów między ogniwami łańcucha. Powinieneś wdrożyć działający w Internecie system SCM, aby umożliwić efektywną współpracę z partnerami, redukcję kosztów i, co najważniejsze, wziąć udział w walce o klienta. Konkurencja odbywa się dziś między całym łańcuchami dostaw, a nie pojedynczymi firmami, jak dotychczas. Firmy, które nie potrafią dostosować się do tej sytuacji, zbankrutują.

### ◀ DOSKONAŁA ORGANIZACJA

*W tym przykładzie pokazano współpracę firm komputerowych w celu dostarczania wysokiej jakości usług przy zachowaniu umiarkowanych cen.*

#### PRZYKŁAD

Firmy komputerowe to jeden z najlepszych przykładów oferowania wartości dodanej klientowi. Sprzedając stosunkowo niedrogie komputery, ale zapewniając doskonałą jakość obsługi klienta można wiele zarobić. Wymaga to jednak doskonałej organizacji, skupienia się na potrzebach klienta i integracji systemów wewnątrz łańcucha dostaw. Firmy – producenci,

dystybutorzy i dilerzy – ściśle współpracują ze sobą w celu dostarczenia klientom usług i produktów najwyższej jakości i uzyskania możliwości szybkiej reakcji na zmiany. Pracownicy korzystają z systemu przez przeglądarkę internetową. Dzięki temu możliwa jest współpraca firm, wszyscy mają dostęp do danych dotyczących produktów, stanów magazynowych i cen.

## USUWANIE BARIER

Jednym z twoich celów powinno być wyeliminowanie barier informacyjnych w łańcuchu dostaw. Wymaga to raczej optymalizacji procedur w łańcuchu dostaw niż usuwania barier w poszczególnych jego elementach. Mimo że to trudne zadanie, jest bardzo ważne. Wyobraź sobie na przykład, że do klienta dociera błędna informacja o cenie lub dostępności towaru. Może to doprowadzić do poważnych strat w firmie oraz najgorszego – utraty lojalności klienta.

**88**

Upewnij się, czy łańcuch dostaw nie powoduje obniżenia poziomu obsługi klienta.



**▲ PEŁNA INTEGRACJA**  
Korzystaj z internetowych systemów SCM w celu wyeliminowania barier i stworzenia efektywnego przepływu informacji.

## ZAPAMIĘTAJ

- Jeśli łańcuch dostaw nie jest zintegrowany, poziom obsługi klientów może się obniżyć.
- System SCM musi być zintegrowany z ERP.
- Systemy ERP są wykorzystywane do tworzenia baz danych na potrzeby SCM.

## PLANOWANIE I WDRAŻANIE SCM

Planowanie i realizacja planów to dwa kluczowe elementy systemów SCM. Często nie są brane pod uwagę w firmach, które nie mają zintegrowanych systemów SCM. Przedyskutuj te kwestie z partnerami w łańcuchu dostaw. System SCM sprawi, że partnerzy twojej firmy będą realizować działania w jednakowym tempie. Dane powinny być aktualizowane na bieżąco.

## ELEMENTY SYSTEMU SCM



# GWARANCJA TERMINOWOŚCI

**E**fektywna realizacja oznacza dostarczenie obiecanego towaru lub usługi na czas. Współpracuj z innymi firmami w łańcuchu dostaw, aby te zadania były wypełniane rzetelnie. Klient powinien mieć dostęp do informacji o dostarczanej do niego przesyłce.

89

Realizacja zobowiązań powinna być głównym celem w łańcuchu dostaw.

90

Ustal standardy realizacji zobowiązań i wówczas planuj wydajność.

91

Zawsze dąż do zaspokojenia potrzeb klienta.

## DOTRZYMYWANIE TERMINÓW

Jedną z najważniejszych gwarancji dawanych klientowi jest czas dostawy zamówionego towaru lub usługi. Jego niedotrzymanie spowoduje natychmiastowy odpływ klientów. Powinieneś mieć stały dostęp do informacji dotyczących dostaw, a przede wszystkim dostępności towaru. Dzięki temu będziesz mógł uczciwie określić czas dostawy i dotrzymać terminu. Upewnij się, czy system SCM w twojej firmie umożliwia bieżące prognozowanie dostaw i czasu dostarczenia przesyłki do klienta.

*Klientka sprawdza szczegóły dostawy towaru przez Internet*



## UDOSTĘPNIANIE INFORMACJI KLIENTOWI

Klienci powinni mieć dostęp do informacji o etapie realizacji swego zamówienia i płatnościach. Te same informacje powinni uzyskać niezależnie od miejsca przeprowadzenia transakcji – w sklepie, w centrum telefonicznym czy w Internecie. Oznacza to, że być może będziesz musiał przekazać klientowi informację, która przechowywana jest przez inną firmę w łańcuchu dostaw.

### ZAPEWNIJ DOSTĘP KLIENTOWI ▶

*Upewnij się, czy klient ma dostęp do wszystkich swoich danych przez Internet. Powinien móc korzystać z informacji z całego łańcucha dostaw.*

### CO NALEŻY ZROBIĆ

1. Dopasuj łańcuchy dostaw partnerów do swojej strategii.
2. Upewnij się, czy łańcuchy dostaw partnerów zorientowane są na klientów.
3. Wyszkol pracowników w nawiązywaniu efektywnych kontaktów międzyludzkich oraz skutecznym negocjowaniu i partnerskiej współpracy.

## WSPÓLPRACA Z PARTNERAMI

Twoja współpraca z partnerami nie może odbywać się wyłącznie na płaszczyźnie sprzętowo-internetowej. Powinieneście także spotykać się osobiście w celu omówienia bieżących spraw oraz przygotowania projektów. Pracownicy powinni być przeszkoleni w celu zdobycia umiejętności skutecznego negocjowania i współpracy. Wszystkie zespoły – twój i partnerów – będą odpowiedzialne za integrację całego łańcucha dostaw. Efekty współpracy bardzo szybko zauważą klienci, dlatego staraj się, aby przebiegała bez zakłóceń.

## KIEROWANIE WSPÓLPRACĄ Z PARTNERAMI



**KIEROWNIK**  
Jest odpowiedzialny za współpracę całego zespołu, partnerów i dostawców. Dba o skuteczną integrację procesów i przepływ danych między nimi.



**PRACOWNICY**  
Wyszkol pracowników, aby potrafili wraz z partnerami reorganizować i automatyzować pracę łańcucha dostaw.



**PARTNERZY**  
Traktuj partnerów jako część swojego zespołu. Współpracujcie, aby uniknąć konfliktu interesów.



**DOSTAWCY**  
Wspieraj komunikację z dostawcami. Traktuj ich jako swoich pracowników.

92

Używaj poczty elektronicznej do potwierdzania transakcji i przekazywania informacji o niej.

### CO NALEŻY, A CZEGO NIE NALEŻY ROBIĆ

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Dawaj klientom możliwość wyboru czasu dostawy.  | <input checked="" type="checkbox"/> Nie kieruj klientów na inną stronę internetową po informacje o produkcie.                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Zgadź się na wewnętrzne opóźnienia tylko wtedy, gdy jesteś pewien, że terminy zostaną dotrzymane. | <input checked="" type="checkbox"/> Nie twórz stron internetowych z długim czasem dostępu ani takich, po których trudno się poruszać. |

# WDRAŻANIE SYSTEMU SCM

Wprowadzenie systemu zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) jest bardzo ważne dla sukcesu firmy. Współpracuj z partnerami w celu zdefiniowania procesów i znalezienia rozwiązań, które są niezbędne waszym przedsiębiorstwom.

93

Decyduj się tylko na aplikacje SCM współpracujące z Internetem.

## ZAPAMIĘTAJ

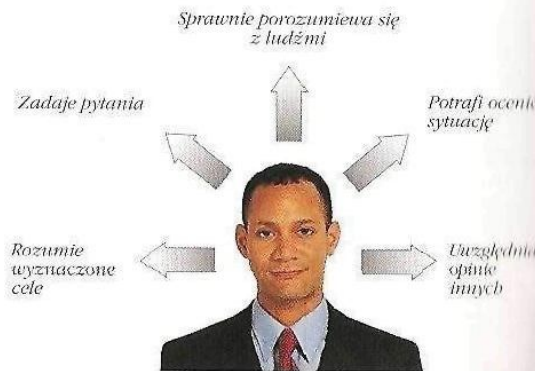
- Cały czas pamiętaj o strategii firmy i jej e-biznesowych podstawach, zwłaszcza podczas planowania procesu SCM.
- Twoja strategia e-biznesowa powinna określać sposób, w jaki firmy z łańcucha dostaw współpracują z klientami.
- Powinieneś szukać dostawców, którzy są gotowi do wprowadzania zmian w swoich firmach.

## DEFINIOWANIE PROCESÓW W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Struktura procesów łańcucha dostaw jest odbiciem e-biznesowej strategii. Profil biznesu pokazuje, które zadania zdecydowałeś się wykonywać w ramach firmy, a które zleciłeś innym jako outsourcing. Jeśli zdecydowałeś się zlecić produkcję, skoncentruj się na sprzedaży i marketingu. Licz się jednak z tym, że wówczas zmieni się łańcuch dostaw.

## KOMPATYBILNOŚĆ

Staraj się łączyć funkcje systemów informatycznych wewnątrz swojej firmy, a także wewnątrz łańcucha dostaw. Komputerowe aplikacje, z których korzystałeś wcześniej, mogą nie być przystosowane do pracy z nowszymi systemami. Jeśli tak jest, zastanów się, czy nie wymienić wszystkich, aby zagwarantować pełną kompatybilność oprogramowania. Pamiętaj, że cały łańcuch dostaw musi współpracować ze sobą. Każda awaria systemu oznacza straty.



### ▲ DOBRY MENEDŻER

Dobry kierownik ma kwalifikacje potrzebne do sprawnego prowadzenia firmy z e-biznesową strategią. Potrafi współpracować zarówno z własnym zespołem, jak z partnerami oraz dostawcami.

## TWORZENIE SYSTEMU SCM

Stwórz zespół projektujący SCM i współpracuj z partnerami

Komunikuj się z pracownikami i partnerami, szkol ich

Stwórz jasne cele SCM i skontroluj łańcuch dostaw

Określ możliwości techniczne i przygotuj założenia biznesowe

Wdrażaj nowe idee i procesy

Monitoruj rezultaty i wykorzystuj dostarczane informacje

95

Kontroluj działanie łańcucha dostaw, aby znaleźć możliwości oszczędności.



## EFEKTYWNY SCM

Celem twoich planów dotyczących SCM jest stworzenie procedur, które połączą wszystkie ogniwa łańcucha dostaw i umożliwią im dostęp do danych oraz wykorzystanie ich w czasie rzeczywistym. Sprawdź, czy w łańcuchu dostaw są nieefektywne procedury. Czy możesz wymieniać dane bezpośrednio między systemami SCM i ERP? Sprawna integracja pozwoli zaoszczędzić czas i pieniądze.

94

Znajdź przykłady działań, które są dublowane lub zbędne, i wyeliminuj je.

## PYTANIA, KTÓRE NALEŻY SOBIE ZADAĆ

- |  |   |
|--|---|
| P Czy poznałem miejsca, w których przechowywane są niewłaściwe dane? | P Czy rozumiem, dlaczego wprowadzanie systemu SCM musi być uważnie realizowane? |
| P Czy poznałem bariery informacyjne?                                 | P Czy określiłem, jakie korzyści ma przynieść system SCM?                       |
| P Czy zbadałem możliwości redukcji kosztów?                          |   |
| P Czy rozumiem, dlaczego niektóre systemy SCM nie odniosły sukcesu?  |   |

## KORZYSTANIE Z PRZYKŁADÓW

Skonstruuj jasny i przejrzysty biznesplan, który wyjaśni twoje częste i duże inwestycje w rozwiązania techniczne. Zaznacz, jakie strategiczne korzyści przyniosą one firmie. W Internecie znaleźć można mnóstwo przykładów firm, które wdrożyły już u siebie internetowe systemy SCM. Wiele z nich demonstruje, w jaki sposób inwestycja zwróciła się oraz jak wzrósł poziom obsługi klienta. Skorzystaj z porad tam zawartych.

# REDUKCJA KOSZTÓW DZIĘKI E-ZAOPATRYWANIU

*Zaopatrywanie przedsiębiorstwa to zapewnienie mu urządzeń i materiałów oraz usług, które pozwolą mu dobrze funkcjonować. Dzięki możliwości zaopatrywania firmy przez Internet możesz wiele zyskać.*

98

Dzięki automatyzacji zaopatrywania możesz wiele zaoszczędzić.

99

Daj pracownikom możliwość zaopatrywania firmy on-line.

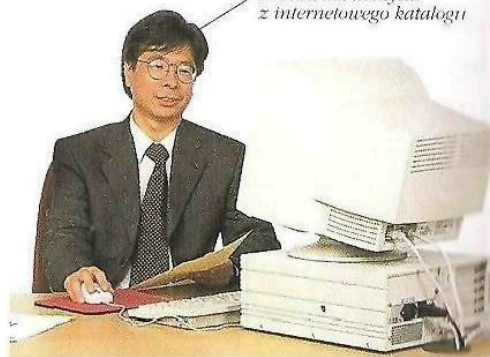
100

Zintegruj swój system z możliwością zaopatrywania firmy.

## DEFINICJA ZAOPATRYWANIA

Terminy „zaopatrywanie” i „zakupy” są często używane zamiennie, ale niezupełnie znaczą to samo. Zakupy to tylko fragment procesu zaopatrywania. Zaopatrywanie to także sam wybór, autoryzacja (w przypadku zakupów on-line) oraz dostarczanie. Zaopatrywanie „papierowe” to mnóstwo papierkowej roboty i biurokracji, która niepotrzebnie zajmuje pracownikom czas. Elektroniczne zaopatrywanie zdecydowanie zmniejsza biurokrację.

*Pracownik korzysta z internetowego katalogu*



### ▲ AUTOMATYZACJA PRACY

*Upewnij się, czy systemy, z których korzystasz, umożliwiają kontrolę dostępności i cen zamawianych produktów i usług.*

## WPROWADZANIE ELEKTRONICZNEGO ZAOPATRYWANIA

Upewnij się, czy dział zaopatrzenia jest przygotowany do składania zamówień on-line, a jego (i nie tylko) pracownicy zostali zapoznani ze wszystkimi procedurami. System pracy grupowej powinien umożliwiać automatyzację składania zamówień i innych czynności z nimi związanych (np. usuwania zamówień). Możliwość składania zamówień on-line powinni mieć nie tylko pracownicy działu zaopatrzenia, ale oni powinni sprawować kontrolę nad składanymi zamówieniami.

101

Dzięki systemom elektronicznego zaopatrywania możesz oszczędzić czas i pieniądze.

### ZALETY E-ZAOPATRYWANIA

Automatyzacja powtarzających się i zabierających czas zadań

Pracownicy mają dostęp on-line do katalogów dostawców

Dział zaopatrzenia ma możliwość negocjacji lepszych kontraktów

Pracownicy, a dzięki temu cała firma, są bardziej efektywni

## ZALETY E-ZAOPATRYWANIA

### JEDNOSTKA

### KORZYŚCI

#### FIRMA

Znaczna oszczędność kosztów wynika z większej efektywności procesów zaopatrywania, dzięki czemu wzrasta efektywność pracy załogi.

#### PRACOWNICY

Pracownicy ograniczają liczbę powtarzających się zadań i mają więcej czasu na zajęcie się właściwymi interesami firmy.

#### DZIAŁ ZAOPATRZENIA

Otrzymuje dokładniejsze informacje na temat towarów, które kupuje. Ma możliwość negocjowania lepszych kontraktów i bardziej efektywnej pracy.

#### DOSTAWCY

Korzysta z lojalności swoich klientów-partnerów. Praca z nimi jest bardziej efektywna dzięki automatyzacji. Wysoki poziom obsługi klienta umożliwia pokonanie konkurencji.

## WŁAŚCIWA KOMUNIKACJA

Integracja łańcucha dostaw to wielowątkowy proces, który wymaga współpracy wszystkich działów we wszystkich firmach łańcucha dostaw. Gdy jedno z ogniw będzie miało opóźnienia lub zacznie wyłamywać się z ogólnych ustaleń, powstaną ogromne problemy. Bądź w ciągłym kontakcie z firmami i ich działami, których dotyczą zmiany. Nie szczydź pieniędzy na szkolenie pracowników własnych, ale także swoich partnerów i dostawców. Dzięki temu zoptymalizujesz procesy biznesowe. Organizuj spotkania motywacyjne, w których powinni brać udział wszyscy pracownicy z łańcucha dostaw.

96

Opracuj plan szkoleń dla pracowników łańcucha dostaw.

97

Monitoruj nowe procesy i zwiększaj wydajność.

### METODY KOMUNIKACJI

Zapewnienie dobrej komunikacji między wszystkimi ogniwami łańcucha dostaw może być trudne, szczególnie jeśli dostawcy i partnerzy działają w innych częściach świata. Używaj wówczas firmowego extranetu do bieżącej komunikacji z innymi firmami. Wydziel specjalną część extranetu, aby

umożliwić pracownikom wymianę pomysłów i zadań. Używaj poczty elektronicznej do ogłaszania wyników prac nad rozwojem systemu. Wideokonferencje mogą być skuteczną metodą komunikacji, eliminując bowiem konieczność podróżowania.

#### PRZYKŁAD

Rozpoczynająca działalność firma zdecydowała się na stworzenie infrastruktury bazującej na Internecie. Jako dostawca rozwiązań dla biznesu zdecydowała się działać wyłącznie przez extranet. Do partnerów i klientów przez sieć przesyłane były zamówienia, informacje o zawartości magazynu i dostawach oraz dane klientów. Ponieważ firma prowadziła działalność wyłącznie przez Internet, jej rzeczywista siedziba była

niedostępna dla klientów i partnerów. Dzięki temu firma mogła zredukować koszty. Wynajęła budynek w tańszej dzielnicy, nie ryzykując, że klienci się tym zrażą. Wybrane przez firmę rozwiązania techniczne spełniały wszystkie wymagania dzisiejszego rynku, dzięki czemu mogła współpracować ze wszystkimi partnerami i dostawcami. Klienci chwalili sobie możliwość szybkiego dotarcia do danych firmy i jej oferty. Sprawnie działała też komunikacja.

#### PRACA W INTERNECIE

*Globalny charakter Internetu oraz jego wzrastająca szybkość i pojemność stwarzają firmom, które chcą swoją działalność prowadzić wyłącznie w Internecie, wiele możliwości. Nawet główne firmy w łańcuchu dostaw mogą współpracować z innymi wyłącznie przez Internet. Swoją działalność też firmy outsourcingowe.*

### ZAPAMIĘTAJ

- System powinien spełniać twoje wymagania.
- Systemy SCM powinny być kompatybilne z ERP, CRM i systemami zarządzania sprzedażą.
- Systemy bazujące na Internecie mogą być wdrożone szybciej, łatwo mogą też być zmienione ich ustawienia.

### WYBÓR TECHNIKI

Upewnij się, że twoja firma, jej partnerzy i dostawcy macie działające sieci i techniki odpowiednie do wdrożenia systemu SCM. Jeżeli tak, zdecyduj się na jedną z ofert: system SCM przygotowywany specjalnie dla ciebie lub gotowy system przygotowany jako zwarta, zintegrowana aplikacja. Coraz więcej firm decyduje się na gotowy system, jest bowiem tańszy, a jego wdrożenie – łatwiejsze. Gotowe produkty mają jednak pewne ograniczenia, których usunięcie może okazać się niewykonalne.

### ZBIERANIE OPINII KLIENTÓW

Skupiając się na tworzeniu efektywnego łańcucha dostaw, łatwo można zapomnieć o potrzebach klientów i konieczności ich szybkiego zaspokajania. Zależą one bezpośrednio od strategii biznesowej, którą przyjąłeś, i są poniekąd wyznacznikiem sukcesu firm. To dzięki informacjom od klientów będziesz wiedział, czy wszystko w firmie idzie w dobrym kierunku. Upewnij się, czy dzięki systemowi SCM masz możliwość zbierania opinii klientów, odpowiadania na nie i analizowania ich. Zawsze bądź gotów odpowiedzieć klientom, nawet na trudne pytania.

#### CO NALEŻY ZROBIĆ

- Korzystaj ze strony internetowej do zbierania opinii klientów i odpowiadania na nie.
- Upewnij się, czy twoje systemy CRM i SFM umożliwiają efektywną współpracę z klientami.
- Adaptuj systemy i procesy tak, żeby ułatwiały współpracę z klientami.

### REAGOWANIE NA GŁOSY KLIENTÓW

Zbieraj informacje od klientów i szybko odpowiadaj na ich listy. Sprawdzaj, które opinie mogą usprawnić pracę łańcucha dostaw. Klienci poczują się dowartościowani, gdy zauważą, że ich opinie są brane pod uwagę oraz gdy dostaną odpowiedzi na listy. Możesz używać poniższych fraz jako odpowiedzi:

*„Pańskie komentarze dotyczące wydajności naszej pracy pomogą nam podnieść poziom świadczenia usług”.*

*„Prosimy o informację, jeśli jakkolwiek produkt lub usługa nie spełnia Państwa oczekiwań”.*

*„Co możemy zmienić w swojej pracy, aby lepiej spełniać Państwa wymagania?”*

*„Mamy nadzieję, że nasza interwencja przyniosła rozwiązanie problemu. Gdyby jednak nie była wystarczająca, prosimy o kontakt”.*



# OCENA UMIEJĘTNOŚCI DOTYCZĄCYCH E-BIZNESU

**S**prawdź poziom swojego przygotowania do wprowadzenia e-biznesu. Postaraj się rzetelnie odpowiedzieć na dwanaście pytań, które zawiera ten test. Jeśli twoja odpowiedź brzmi „nigdy” – zaznacz opcję 1; jeśli „zawsze” – opcję 4. Dodaj zakreślone punkty i sprawdź w ocenie wyników testu, czy jesteś przygotowany do prowadzenia firmy e-biznesowej.

## ODPOWIEDZI

1 Nigdy

2 Czasami

3 Często

4 Zawsze

**1** Jestem przygotowany na przyjęcie nowych strategii biznesowych.

1 2 3 4

**2** Myślę o stosowaniu nowych, bardziej efektywnych technik informatycznych.

1 2 3 4

**3** Pomagam mojemu zespołowi zdobywać wiedzę na temat możliwości e-biznesu.

1 2 3 4

**4** Tworzę strategie spełniania oczekiwań klientów.

1 2 3 4

**5** Szukam lepszych sposobów obsługi klienta niż stosują konkurenci.

1 2 3 4

**6** Ciągłe śledzę internetowe strony konkurencji i analizuję jej oferty.

1 2 3 4

**7** Zachęcam pracowników do proponowania zmian w procedurach stosowanych w firmie.

1 2 3 4

**9** Zapewniam załodze regularne szkolenia i treningi.

1 2 3 4

**11** Kontroluję, czy dobrze znamy i zaspokajamy potrzeby klientów.

1 2 3 4

**8** Wprowadzam metody dynamicznego planowania rozwoju e-biznesu.

1 2 3 4

**10** Szukam metod integracji różnych funkcji w zwięzłe procesy.

1 2 3 4

**12** Szukam metod poprawy współpracy z partnerami i dostawcami.

1 2 3 4

## OCENA WYNIKU TESTU

Dodaj punkty i sprawdź wynik testu, czytając ocenę odpowiadającą ich sumie. Niezależnie od tego, jaka będzie ocena twoich umiejętności, pamiętaj, że techniki informatyczne zmieniają się niemal codziennie. Nawet jeśli dzisiaj jesteś na bieżąco, nie oznacza to, że tak samo będzie jutro. Kontroluj swoje słabe punkty i eliminuj je, wykorzystując najnowsze zdobycze techniki. Zaglądaj też do tej książki na pytania dotyczące wykorzystania e-biznesu w działalności firmy, które pojawią się w przyszłości.

**12–24:** Twoja wiedza dotycząca e-biznesu jest dość ograniczona. Pracuj nad jej pogłębieniem, jeśli chcesz, żeby rozwijała się twoja firma.

**25–36:** Masz pojęcie o wielu aspektach e-biznesu, ale popracuj jeszcze nad swoimi słabymi stronami.

**37–48:** Bardzo dobrze rozumiesz zasady e-biznesu. Pamiętaj jednak o tym, aby stale uaktualniać wiedzę.



## SKOROWIDZ

**A**

Application Service Provider (ASP)  
– dostawca usług aplikacyjnych 42  
asystenci sprzedaży 24–25, 27

**B**

bazy danych  
aktualizacja 27  
integracja 27, 40–43  
prawo do ochrony danych 20–21  
bezpieczeństwo 21  
burza mózgów 28

**C**

centrum telefoniczne 60  
ceny  
elektroniczny marketing 54  
wybór klienta 18  
ciągłe planowanie 33  
Customer Relationship Management (CRM) – systemy kierowania współpracą z klientami 44–45, 65

**D**

dostawca usług aplikacyjnych (ASP) 42  
dostawcy 56–67

**E**

e-biznes w nowej firmie 50  
e-biznes  
definiowanie 6–7  
elektroniczny marketing 54–55  
fundamenty 14–15  
integracja rozwiązań IT 40–43  
planowanie 32–33  
planowanie zasobów 38–39, 59  
przekształcanie 10–11  
przekształcanie przedsiębiorstwa 34–37  
tworzenie 28–55  
tworzenie firmy 50–53  
tworzenie strategii 12–13  
zrozumienie 8–9  
e-commerce – handel elektroniczny 6  
czerpanie wiedzy 26  
rozwój 10

elastyczne warunki pracy 17  
Enterprise Resource Planning (ERP)  
– planowanie zasobów przedsiębiorstwa 38–39, 59  
Europa, różnice kulturowe 17  
extranet 41, 64

**F**

finanse, motywowanie zespołu 17

**G**

grupy dyskusyjne 50, 55  
gwarancja terminowości dostaw 60–61

**H**

handel elektroniczny 26

**I**

informacja  
bezpieczeństwo 21  
informacja o produkcie 19  
prawo do ochrony danych 20–21  
informacje zwrotne  
informacje od klientów 9  
wykorzystanie w planowaniu 33  
zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) 65  
integracja  
dane 27  
łańcuchy dostaw 58–59  
planowanie zasobów 38–39  
rozwiązania IT 40–43  
usługi 23, 24–25  
interaktywna telewizja 45, 55  
Internet  
dostęp pracowników 31  
integracja systemów IT 40  
kompatybilność oprogramowania 39, 42  
odkrywanie e-biznesu 50  
porównywanie ofert 18–19  
realizacja zamówień 60  
rozwój handlu elektronicznego 10  
zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) 58–59, 64  
intranet 53, 66

**J**

Japonia, różnice kulturowe 17  
Java, język programowania 39  
języki 9

**K**

katalog 7, 18, 66  
kioski 45, 60  
klienci  
bezpieczeństwo 21  
bezpośrednie relacje 19  
e-biznes w nowej firmie 50–53  
gwarancja terminowości dostaw 60  
systemy kierowania współpracą (CRM) 44–45, 65  
lojalność 23  
marketing bezpośredni 55  
obsługa 19, 22  
opinie klientów 9, 65  
prywatność 20–21  
przekształcanie przedsiębiorstwa 35  
samoobsługa 25  
spełnianie wymagań 20  
uwagi klientów 24  
wartość dodana 22–25  
zdobywanie 9, 18  
żądania klientów 20  
konkurencja 8  
badanie on-line 50  
elektroniczny marketing 54  
kontrolowanie 18  
konsultanci  
powołanie zespołu 34  
tworzenie strony internetowej 53  
kontrola poziomu usług 22, 65  
kontrolowanie konkurencji 18

**L**

liderzy rynku 51  
lojalność klientów 23

**Ł**

łańcuchy dostaw 56–59  
gwarancja terminowości dostaw 60–61

wdrażanie 62–65  
zaopatrywanie 66–67

**M**

marketing 54–55  
marketing bezpośredni 55  
modele biznesowe 51  
motywowanie załogi 17

**O**

oprogramowanie  
integracja systemów IT 40–43  
kompatybilność z Internetem 39, 42  
outsourcing 15, 48–49  
łańcuchy dostaw 62  
technika 42  
tworzenie nowego e-biznesu 52  
tworzenie partnerstwa 49  
upraszczanie procedur 36  
zarządzanie 49

**P**

partnerstwo  
outsourcing 49  
współpraca 61  
planowanie 32–33  
przekształcanie przedsiębiorstwa 37  
zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) 59  
planowanie analityczne 32  
planowanie pragmatyczne 32  
planowanie zasobów  
przedsiębiorstwa (ERP) 38–39, 59  
poczta elektroniczna 11, 41  
marketing bezpośredni 55  
potwierdzanie przyjęcia zamówienia 61  
zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) 64  
portal przemysłowy 51  
pracownicy  
burza mózgów 28  
elastyczność 16  
integracja baz danych 27  
motywacja 17  
przekształcanie przedsiębiorstwa 34–37  
systemy zaopatrywania 66–67  
szkolenia 16, 17, 31  
zarządzanie zmianami 30  
prawo do ochrony danych 20–21  
poczta 47

priorytety zmian 29  
produkcja, outsourcing 48, 62  
prognozowanie 32  
przedstawiciele regionalni 27  
przeglądarki internetowe 39  
przekształcanie przedsiębiorstwa 34–37  
przesyłanie plików 40, 41

**R**

reklama  
on-line 55  
w rzeczywistym świecie 53  
rozpoznawanie szans 9  
rozpoznawanie zagrożeń 9  
rozwój kariery 17  
różnice kulturowe 9  
motywacja pracowników 17  
prywatność 20

**S**

Sales-Force Management (SFM)  
– systemy zarządzania sprzedażą 46–47  
samoobsługa 25  
sieci  
integracja 41  
rozwój 42  
tworzenie 42–43  
sklep bez sklepu 53  
specjaliści od outsourcingu 15  
sponsoring on-line 55  
spotkania z usługodawcami 49  
strony internetowe 11, 41  
aktualizacja 27  
elektroniczne zaopatrywanie 66  
formularze on-line 20  
gwarancja terminowości dostaw 60  
kontrola uwag klientów 65  
porównania 18–19  
reklama 53, 54  
tworzenie i prezentacja 53, 55  
Supply-Chain Management (SCM) – zarządzanie łańcuchem dostaw 58–60, 62–63, 65  
systemy dostaw 20  
realizacja 60–61  
systemy IT  
automatyczna budowa 42  
powołanie zespołu 34  
integracja 40–43  
systemy kierowania współpracą z klientami (CRM) 44–45, 65  
systemy zamówień 66–67

systemy zaopatrywania 66–67  
systemy zarządzania sprzedażą (SFM) 46–47  
szkolenia zespołu 16, 17, 31

**T**

technika  
ciągłe zmiany 11, 15  
integracja usług 23, 24–25  
kompatybilność 39, 42  
outsourcing 42  
przekształcanie przedsiębiorstwa 37  
szkolenia zespołu 31  
zarządzanie zmianami 30  
telefony komórkowe 45, 55  
telefony WAP 45, 55  
telesprzedaż 27  
telewizja, interaktywna telewizja 45, 55  
tworzenie nowego e-biznesu 52  
tworzenie strategii 12–13, 14

**U**

udziały 17  
umiejętności  
braki 17  
outsourcing 48  
tworzenie nowego e-biznesu 52  
upraszczanie procedur 36  
USA, zmiany kulturowe 9, 17  
usługi dla klientów 19  
usługi posprzedażne 19  
uwagi klientów 27

**W**

wartość dodana 22–25  
warunki pracy, elastyczność 17  
wideokonferencje 64  
wizja biznesu 12, 14  
wzrost płac 17

**Z**

zakupy 66–67  
zaopatrywanie elektroniczne 66–67  
zarządzanie zmianami 30–31  
zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) 58–60, 62–63, 65  
zespoły  
powołanie 34  
zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) 61  
zmiany w kulturze pracy 16–17

W serii

## **Poradnik menedżera**

ukazały się:

**Kierowanie zespołem**

**Rozmowy kwalifikacyjne**

**Jak pokonać stres**

**Skuteczna sprzedaż**

**Skuteczne negocjacje**

**Sztuka prezentacji**

**Zarządzanie czasem**

**Motywowanie pracowników**

**Strategia w biznesie**

**Zarządzanie budżetem**

**Informatyka bez sekretów**

**Public relations**

**Zrozumieć rachunkowość**

**Steve Sleight** jest niezależnym konsultantem, mającym duże doświadczenie w zakresie technik informatycznych. Jako dyrektor europejskiego biura doradztwa i sponsoringu był odpowiedzialny za strategiczne wykorzystanie systemów IT, tworzenie sieci informatycznych i zarządzanie zasobami IT. Jest też autorem wielu publikacji. W serii „Poradnik menedżera” ukazała się jego książka *Informatyka bez sekretów*.