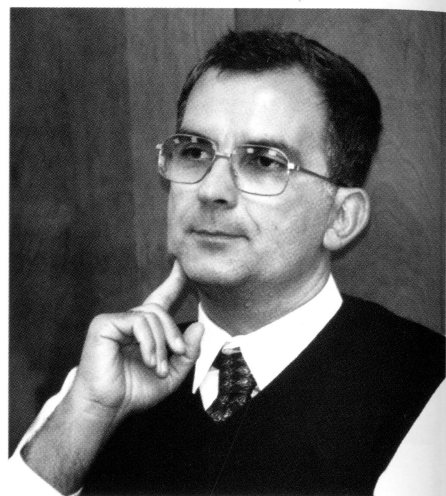


Az elektronikus piactér

II. rész

A vállalatközi (B2B) piacterek jelentős változásokon mentek keresztül az elmúlt időben. Az elektronikus kereskedelem megjelenésével párhuzamosan a számuk hirtelen megnőtt, de sok sikertelennek bizonyult közülük, és eltűnt a porondról. Helyüket részben „új generációs” piacterek vették át. Miközben vannak gyártóktól független piacterek is, számos termelővállalat saját piacteret nyitott. Ezek egyik sikeres példánya a GEPolymerland.com.



A GEPolymerland.com

A GEPolymerland.com a General Electric (GE) műgyanta-üzletágának elektronikus kereskedelmi csatornája. A 2000. évben 1,2 milliárd dolláros forgalmat bonyolított le, ami tizenkétszeres növekedést jelent a megelőző évhez képest. A GE teljes műgyantatermelésének egynegyedét ezen a csatornán keresztül értékesítik. A GEP létrehozásával a GE saját értékesítési költségeit igyekszik csökkenteni, és ügyfelei számára a vásárlást megkönnyíteni. A költségmegtakarítást 2001-ben egymilliárd dollárra becsülték. A vállalat úgy tekint a megoldásra, mint az egész vállalatnál terjesztendő példára. A siker magyarázatát a használat könnyűségében, a jó időzítésben és a jól megalapozott üzleti modellben kell keresni. A GEPolymerland (.com nélkül) korábban is létezett: hagyományos módon fogadta a megrendeléseket a világ minden pontjáról. Az on-line változat megjelenésével a kialakult üzleti kapcsolatokon nem kellett változtatni: az új internetes hely a működést tette hatékonyabbá. Ma az on-line megrendelések 95%-a emberi közreműködés nélkül, automatikusan bekerül a GEPolymerland információs rendszerébe, amivel a cég nagy összegű tranzakciós és készletezési költségeket takarít meg, és a kiszolgálást is meggyorsítja. Az ügyfélszolgálat is olcsóbb lett: a vállalat becslése szerint egy telefonhívás megválaszolása akár 80 dollárba is kerülhet, ha viszont az ügyfél a honlapról kapja meg ugyanazt az információt, az a cégnek nem kerül többé 50 centnél. Az internetes csatorna révén a vállalat egységessé tette az ügyfélszolgálatot: egy disztribúciós eljárás van, egy „tengely és kerékagy” rendszer, egy kapu az ügyfél felé, és ez a kapu az internetet. A B2B piacterek sikerességének fontos feltétele, hogy elegendő ügyfél vándoroljon át az elektronikus csatornára, ellenkező esetben a be-

fektetés nem térül meg. Más vállalatok is úgy tapasztalják, hogy a személyes emberi kapcsolatokhoz szokott ügyfelek közül kezdetben sokan idegenkednek a személytelen elektronikus rendszer használatától, ami kizökkenti őket a komfortzónájukból, amiben nem érzik otthon magukat. A GEP ezt a problémát egyebek között úgy oldotta meg, hogy bevonta az ügyfeleket a tervezésbe. Az ügyfelektől származott például az az ötlet is, hogy a vevők a termékek megjelölésénél a saját vállalati kódjaikat használhassák, ne a GE-ét.

A GE egyébként a vevők felé nem erőltette az átállást, hanem fenntartotta a hagyományos telefonos-faxos értékesítési csatornát is. A GEP kereskedelmi honlapon könnyen és gyorsan lehet navigálni. A látogatóknak névvel és jelszóval védett kapun kell keresztüljutniuk, ami teljesen megszokott gyakorlat az internetes világban. Amikor a rendszer „felismeri” az ügyfelet, az a saját igényei szerint testre szabott lapokat lát maga előtt. A „megrendelési központban” ellenőrizheti az árakat, a kívánt termékek rendelkezésre állását, nyomon követheti a teljesítéseket, átnézheti a korábbi megrendeléseit. A rendszer az ügyfél számára kiírja, hogy korábban milyen áruféleségeket vásárolt, így nem kell a katalógusban keresgélni. A vevők speciális lapokat (template-eket) készíthetnek a gyakrabban vásárolt termékek gyors megrendeléséhez. A kutatási funkciók révén gyorsan hozzá lehet jutni olyan technikai információkhoz is, mint például az anyagok erőssége, színe, festhetősége. Ha az ügyfélnek segítségre van szüksége, az ügyfélszolgálat emberei elektronikus úton útbaigazítják, például távirányítással megnyitják a képernyőjén azt az ablakot, amelyen a kívánt árucikk adatai szerepelnek. A megrendeléseket visszaigazoló elektronikus levél pár percen belül megérkezik az ügyfél gépébe. A telefonos kapcsolatok változatlanul működnek, de míg korábban egy-

egy ügyfél naponta többször is betelefonált, ma egy hónap alatt gyűlik össze ennyi hívás. 2001 februárja óta az is lehetséges, hogy a GEPolymerland.com közvetlenül rácsatlakozzon a vevők belső információs rendszerére. Ha a vállalatok élnek ezzel a lehetőséggel, a megrendelések adatait nem kell külön begépelniük a saját rendszerükbe.

Bizonytalan jövő

„Két rövid év alatt az elektronikus üzlet a kapitalizmus csodagyógyszeréből totális katasztrófává változott” – írta 2002 szeptemberében a Business Week egyik szakírója [Salkever 2002, 78. o.]. A korábbi eufóriának valóban vége van, és az is igaz, hogy sok internetes vállalkozás tönkrement, de ez a megállapítás erős túlzás. Bár 2001-ben a világ kereskedelmi forgalmának mindössze 2%-át bonyolították elektronikus úton, a statisztikák egyértelműen azt mutatják, hogy a magánemberek és a különböző szervezetek, intézmények egyre több kereskedelmi ügyletet intéznek elektronikusán. A trendek ugyan nem olyan meredek, mint amilyenekre nemrég számítottunk, de a forgalom és a szereplők számának növekedése határozott és látványos. Az elektronikus értékesítési csatornákon a *forgalom* növekedése nagyobb, mint a hagyományos piacokon. Az IDC szerint a vállalatközi internetes kereskedelem 2001-ben 73%-kal növekedett és elérte a 496 milliárd dolláros volument. Az elektronikus kiskereskedelem 56%-kal nőtt, a mennyisége 112 milliárd dollár volt [Hof-Hamm 2002]. Vessünk egy pillantást az Egyesült Államok adataira: 2002 második negyedévében az on-line eladások 24%-kal növekedtek az előző év azonos időszakához képest, az értékük pedig elérte a 10,2 milliárd dollárt. A világháló részesedése az ország teljes kiskereskedelmi forgalmából 1,2%-ra bővült az egy évvel korábbi 1%-ról [Salkever

2002]. Európa lemaradt Amerika mögött, de egyes statisztikák itt is szép fejlődést mutatnak. Őt nagy országban (Nagy-Britannia, Franciaország, Németország, Olaszország, Spanyolország) az internet-felhasználók száma együttesen 12,7 millióval növekedett 2002-ben, és elérte a 60 milliós nagyságot. Ez 14%-os bővülés hat hónap alatt. Igaz, hogy az internetezők többsége csak egyszerű levelezésre használja a technológiát, de az első lépéseket megtették, lehet tovább haladni. Az Amazon.com franciaországi forgalma 12 hónap alatt megháromszorozódott [Reed 2002].

A jó hírek rosszakkal keverednek. A *bizonytalanságot* jól mutatja a befektetők érdeklődésének határozott csökkenése. Az európai piacon az internetes üzletekbe fektetett kockázati tőke nagysága 2002 első felében 58%-kal csökkent az előző év azonos időszakához képest. Ez történt az USA-ban is, a zuhanás 71%-os volt 2001-ben. Az elektronikus piac általános jövőképe kedvező, de ennek ellenére a fejlődésükben – ahogy a kudarcok is mutatják – számos kérdőjel van. Michael Porter [2001] szerint az elbizonytalanodás nem meglepő. A Harvard Egyetem professzora szerint az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatban fel kell tenni néhány alapvető kérdést: Ki fog részesedni az internet által teremthető gazdasági haszonból? Vajon a fogyasztóknál jelentkezik a teremtett érték, vagy a közvetítők (így például az elektronikus piacterek) is kellő mértékben részesedni tudnak belőle? Hogyan fog hatni az internet az egyes iparágak szerkezetére, a versenyhelyzetre? Növeli vagy inkább csökkenti a képződő profit mennyiségét? Könnyen kiderülhet – mondja –, hogy az internet hatása nem feltétlenül áldásos: csökkentheti a nyereségesség általános szintjét; közelítheti egymáshoz, hasonlóvá teheti az egyes versenyzők működési gyakorlatát, azaz gyengítheti a megkülönböztetés képességét, ami pedig elengedhetetlen a tartós versenyelőnyök fenntartása szempontjából. Az egymást másoló, standard informatikai alkalmazásokat használó, standard szolgáltatásokat nyújtó vállalatok árszerepbe kezdenek egymással, ami negatívan hat a nyereségességre. Az internet önmagában ritkán biztosít előnyt a versenyben – foglalja össze a véleményét Porter. Sikerre azok

számíthatnak, akik hagyományos versenystratégiáik kiegészítőjeként használják, azok, akik megértik, hogy a stratégia lényege a megkülönböztetés. (Ezt az utóbbi gondolatot részletesen egy másik cikkben fejti ki: [Porter 1996].)

Alkalmazzuk most ezt a gondolkodásmódot az elektronikus piacterekre. A piacterek adott ellátási láncokba épülnek be. A láncokban keletkező nyereségen az egyes szereplők alkuerejük, versenypozíciójuk alapján osztoznak. Azokban a láncszemekben, amelyekben sok versenytárs van, a belépési korlátok alacsonyok, a szolgáltatások szabványosak, rosszak a nyereségszerzési esélyek. Várható ezért, hogy hosszabb távon az elektronikus piacterek mezőnye egyre határozottabban az alábbi két csoportra bomlik:

- a) A kereskedelmi tranzakciók elektronikus bonyolítása (a piacterek alapszolgáltatása) „tömegcikké” válik. Azok a piacterek, amelyek megelégednek ennyivel, alacsony nyereséghányaddal számolhatnak, valamint állandó és erős költségsökkentési, teljesítményjavítási kényszerrel néznek szembe. Valószínű, hogy ebben a körben az árszerep konszolidációhoz vezet, azaz a piacot kis számú nagy cég fogja uralni, akik az olcsóságukkal, gyorsaságukkal, a nagy *tömegszerűséggel* próbálnak versenyezni.
- b) A piacterek másik csoportja a *megkülönböztetés* stratégiáját választja. Ehhez az szükséges, hogy a standard alapszolgáltatások mellett még sok egyebet is nyújtsanak, méghozzá olyan dolgokat, amelyek egy-egy piaci szegmens számára fontosak, különlegesek és megvédhetők. Nevezhetjük ezt a koncentrációt, fókuszálást stratégiájának is [Salamonné 2000].

A piacterek esetében a megkülönböztetésnek számos módja van. Richard Wise és David Morrison [2000] a második stratégia fontosságát emelik ki. A vállalatközi (B2B) elektronikus piacterek problémáit a következő három okra vezetik vissza:

- a) A legtöbb elektronikus piactér a vevőknek azt ajánlja, hogy a legalacsonyabb ár eléérése érdekében minél szélesebb körben versenyeztessék meg a szállítókat. Ez a megoldás jól működhet egyes tömegcikkre ese-

tében, másrészt viszont ellentmond a mai gondolkodásmódnak. Sok vállalat felismeri ugyanis, hogy az árnál gyakran fontosabb a minőség, a szállítás időzítése, a testre szabás, a kiegészítő szolgáltatás. A just-in-time rendszerek, a minimális készletek, a „lean management” korszakában tartós szállítói kapcsolatokra van szükség megbízható partnerekkel, akik stratégiai szövetségekként viselkednek. Az elmúlt években egy egész sor vezető vállalat szűkítette beszállítói körét, és épített ki módszeresen szoros és sokrétű kapcsolatot néhány céggel: hosszú távú szerződések alapján együtt tervezik az új termékeket, integrálják a folyamataikat, összekapcsolják az információs rendszereiket, optimalizálják az ellátási láncot [Bögel-Forgács 2001]. A piacterek jó része ezzel szemben az állandó versenyezetést, az árélonyok alapján történő gyors partnercserét ajánlja, megkérdőjelezve a partnerkapcsolatok építésébe fektetett fáradságos munka értékét. Lehet, hogy a partnerek megtalálásához nagy információs bázissal segítséget adnak, de az egymásra találó vevők és eladók később egyszerűen rövidre zárhatják a kapcsolatukat, kihagyva az ügyletekből az elektronikus piactert.

- b) Az elektronikus piacterek kevés előnyt kínálnak az *eladóknak*. Való igaz, hogy több vevőt érhetnek el, és a marketing-kiadásaik is kisebbek lesznek valamivel, de a mérleg másik serpenyőjében ott az árcsökkentési kényszer. Kevés cég szeret névtelen induló lenni egy gyilkos aukciós versenyben. Annak a piactérnek, amely nem kínál határozott előnyöket vevőknek és eladóknak egyaránt, kicsi az esélye a nyereségességhez szükséges tömegszerűség elérésére.
- c) A legtöbb elektronikus piactér *üzleti modellje* egyelőre kiforratlan. Az internetes láz idején minél gyorsabban akartak megjelenni a piacon, standard megoldásokkal gyorsan beindították az aukciókat. Sem idejük, sem módjuk nem volt arra, hogy ügyfeleik tényleges igényeit, elvárásait tanulmányozzák, és alkalmazkodjanak hozzájuk. Mivel a szoftvert mindenki megvásárolhatja, és az viszonylag olcsó, a verseny gyorsan elolvasztotta a befektetők hasznát.

Az első piactér-hullám üzleti modellje nem életképes – vonja le a végkövetkeztetést Wise és Morrison. Olyan modellekre van szükség, amelyekben a vevők és az eladók egyszerre élvezhetik a szoros és gazdag kapcsolat, valamint az olcsó és gyors tranzakció előnyeit. A pusztán tranzakció valóban olcsó „tömegcikké” válik, a hangsúly éppen ezért a *szakosodás*, a *kiegészítő tevékenységek* felé tolódik el. A beszerzés tervezése, az igények specifikálása, az ajánlati dokumentumok elkészítése, a meghívandó ajánlattevők kiválasztása, a beérkezett pályázatok értékelése például bonyolult feladat, amit át lehet vállalni a piaci szereplőktől. Arra is van példa, hogy egyes piacterek



gazdái nagy tömegű piaci információ birtokában maguk is kereskedni kezdenek – nem mindig korrekt módon, ahogy az „e-spekuláns” Enron esete mutatja (lásd pl. [Nussbaum 2002]).

Ismét mások arra építenek, hogy a piactéren megjelenő vevők nem egyszerűen valamilyen árucikket akarnak megvásárolni, hanem valamilyen problémájukat akarják megoldani: az árut tehát szakszerűen ki kell egészíteni mindenféle tartozékkal, tudással, oktatással, tanácsadással stb. Ezek a piacterek tehát – Rackham és Devincentis [1999] szavait használva – a tranzakciós eladás felől a konzultációs, illetve a vállalateladás felé igyekeznek elmozdulni. Egy további lehetőség piacszerzői feladatok felvállalása, ami különösen az erősen tagolt iparágakban bizonyulhat hasznosnak, ahol a sok kicsi szállító önállóan nem tud terjeszkedni, és ki van téve a kereslet ingadozásainak.

Különleges szolgáltatásokat a valamilyen iparágra, szektorra, ellátási láncra, termékfajtára, tevékenységre, piaci szegmensre szakosodó piacterek tudnak nyújtani. Várható, hogy az első hullám megtörése után egyre többen ebbe az irányba próbálnak meg elindulni. Ehhez sok dolgot kell megtanulni, újfajta képességekre kell szert tenni, okosan kell hasznosítani a piacról megszerzett adatokat, módszeresen kell építeni az ügyfélkapcsolatok rendszerét. A legjobb példákat kifinomult megoldásokra, speciális szolgáltatásokra, testre szabási lehetőségekre egyes vállalati privát-piactereken (pl. Cisco, Dell) és konzorciumos piactereken (Elementica, Quadrem) lehet találni. A független piac-

terek többsége egyelőre forgalmi problémákkal, a bizalom hiányával, a korlátok nélküli verseny problémájával küzd.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Amor, D. (2000): The E-business (R)Evolution. Prentice Hall PTR
2. Benedek Zoltán (2002): Nyakkendős bányászok. CEO Magazin, 2. és 3. sz.
3. Bögel György - Forgács András (2001): Vége az ERP világnak? Kontrolling, október
4. Evans, P. - Wurster, T. (2000): Blown to Bits. Harvard Business School Press
5. Fajsi Bulcsú - Zimmer Márton (2002): Adatbányászat: a rejtőzködő lehetőségek tudománya. Vállalat, információ, tudomány, Alma Mater sorozat, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
6. Fukuyama (1997): Bizalom. Európa Kiadó
7. Gates, B. (1995): The Road Ahead. Viking
8. Hámosi Balázs: Érzelemgazdaságtan. Kossuth Kiadó, 1998.
9. Hayakawa, S. - Hayakawa A. (1991): Language in Thought and Action. Harvest Books
10. Hof, R. - Hamm, S.: How E-Biz Rose, Fell and will Rise Anew. Business Week, 2002. május 13.
11. Kambil, A. - Heck, E. van (1998): Reengineering the Dutch Flower Auctions. Information Systems Research, Vol. 9, No. 1, március
12. Kambil, A. - Heck, E. van (2002): Making Markets. Harvard Business School Press
13. Kornai János (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. Közgazdasági Szemle, 9. sz.
14. McGahern, J. (2002): By the Lake. Alfred A. Knopf
15. Morgan (1999): Images of Organizations. Sage Publications
16. Mullins, L. (1999): Management and Organisational Behaviour. Financial Times - Pitman Publishing
17. Nussbaum, B.: Can you Trust Anybody Anymore? Business Week, 2002. január 28.

18. Porter, M. (1996): What is Strategy? Harvard Business Review, november-december
19. Porter, M. (2001): Strategy and the Internet. Harvard Business Review, március-április
20. Rackham, N. - Devincentis, J. (1999): Rethinking the Sales Force. McGraw-Hill
21. Reed, S. (2002): E-commerce is Starting to Click. Business Week, augusztus 26.
22. Salamonné Huszty Anna (2000): Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó
23. Salkever, A.: Staying Power? Business Week, 2002. szeptember 30.
24. Schumpeter: Capitalism, Socialism, and Democracy. Harper & Row
25. Shapiro, C. - Varian, H. (1999): Information Rules. Harvard Business School Press
26. Simon, H. (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
27. Szerzői kollektíva (2002): Elektronikus kereskedelem. Krea Kft.
28. Weill, P. - Vitale, M.: Place to Space. Harvard Business School Press
29. Williamson, O. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press
30. Wise, R. - Morrison, D. (2000): Beyond the Exchange: The Future of B2B. Harvard Business Review, november-december

(A cikk első része a CEO Magazin 2002/5. számában olvasható.)

Dr. Bögel György a KFKI Számítástechnikai Rt. stratégiai tanácsadója, a CEU Graduate School of Business tanári karának tagja, a Debreceni Egyetem docense. Korábban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetének igazgatóhelyettese volt. Számos könyve és több mint hetven cikke jelent meg itthon és külföldön vállalatvezetési és -szervezési kérdésekről, az informatikai ipar fejlődéséről, a gazdaságra és a vállalatvezetésre gyakorolt hatásáról. 2001 óta a CEO Magazin szakértője, szakírója.