

## 4. Analiza si evaluarea cercetarii

Avand in vedere analiza directa a rezultatelor cercetarii din capitolul 3 acest capitol se concentreaza in identificarea avantajelor comparative ale serviciilor de Internet, a principalelor puncte slabe in aplicarea strategiei de Internet, a motivelor pentru care firmele traditionale evita adoptarea serviciilor de Internet si se finalizeaza cu prezentarea fortelor emergente ale cercetarii.

### 4.1. Avantajele comparative ale serviciilor de Internet

Desfasurarea tranzactiilor economice on-line ofera agentilor economici o serie de avantaje:

**Datele pot fi exploatate si accesate mai repede pe Internet decat in mod traditional.** Orice tranzactie poate fi inregistrata ceea ce poate produce o baza de date foarte detaliata, fiind posibil marketing la nivelul unei persoane individuale cat si la nivel de multime, lucru realizabil prin schimbarea specificatiei produsului.

**Firmele intermediare devin irelevante ceea ce face ca lantul economic sa fie mai scurt, iar pretul de vanzare mai scazut.** Consumatorii, avand la dispozitie o retea informationala bine structurata, vor putea la o simpla apasare de buton sa intre in legatura cu furnizorii directi si astfel pe termen lung se prevede o diminuare a influentei firmelor intermediare.

**Compararea preturilor devine mult mai usoara.** Aceasta sugereaza ca Internetul reprezinta un puternic instrument deflationist: cresterea de pret este dificila avand in vedere ca clientii pot afla in orice moment preturile practicate de competitie.

Revista de specialitate The Economist in lucrarea *Internet economics* subliniaza faptul ca Internetul are o influenta deflationista pe termen scurt, iar pe termen lung v-a influenta cresterea economica. Internetul influenteaza atat cererea cat si oferta de bunuri si servicii<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> The Economist, A thinker's guide – Internet economics, 2000, <http://www.economist.com/editorial/justforyou/library/index-surveys.html>

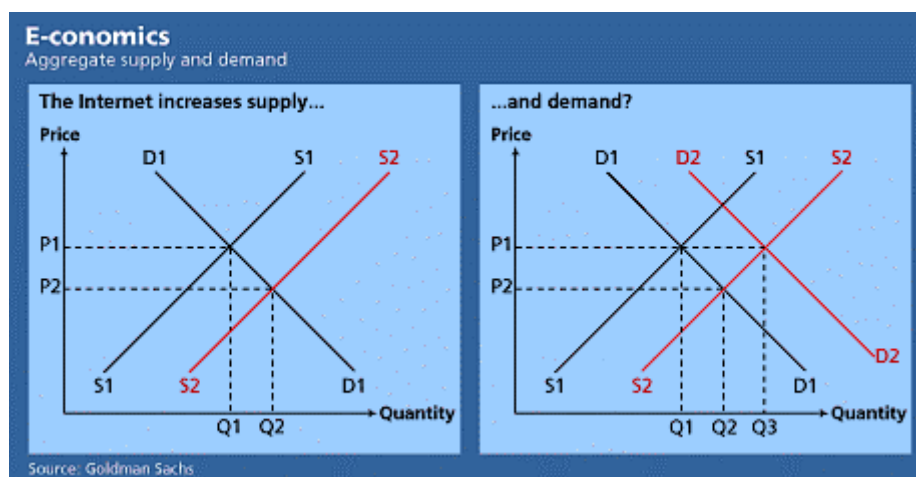


Figura 4.1.1: Internetul influenteaza atat oferta cat si cererea

Legenda:

Axa verticala – pretul

Axa orizontala – cantitatea

Internetul reprezinta una din principalele amenintari pentru preturi si marci de calitate<sup>49</sup>:

- Internetul erodeaza acest mecanism inflationist, stopand unii agenti economici de practicarea unor preturi ridicate
- Licitatiile care au loc on-line le permite consumatorilor sa vada nivelul minim de pret la care se poate ajunge, lucru destul de greu sau chiar imposibil pentru metodele traditionale.
- Internetul incurajeaza cumparaturile rationale

**Economiile determinate de productia de masa sant mai usor de realizat on-line decat intr-un mod traditional.** Un singur website poate fi folosit pentru accesarea informatiei oriunde in lume. Pentru un website care are succes la vinderea unui produs sau serviciu este mult mai usor de a crea un website asemanator specific unei anumite regiuni geografice. De asemenea Internetul permite agregarea vanzatorilor si cumparatorilor in acelasi loc pentru efectuarea licitatiilor on-line intr-un mod foarte usor si necostisitor, lucru imposibil pentru activitatile traditionale.

<sup>49</sup> Sinha, I., Harvard Business Review, Cost transparency: the Net's real threat to prices and brands, editia Martie-Aprilie 2000, pg. 43-53

## 4.2. Principalele puncte slabe in aplicarea strategiei de Internet

Desi serviciile de Internet au evoluat intr-un ritm exponential, multe firme au intampinat multe greutati in incercarea de a asigura aceste servicii catre alti agenti economici sau catre alti consumatori.

Mai jos sunt enumerate cateva din punctele slabe in aplicarea strategiei de Internet:

- **Diferentierea serviciilor de Internet va fi determinata de procesele existente la care se va adauga si aceste servicii de Internet.** Firmele adesea se vad in situatia ca au in gestiune procese si modele de productie care nu mai sunt actuale. In fata competitiei acerbe ele se gandesc ca ar trebui sa adopte serviciile de Internet, modalitate care va avea intr-o mare masura sansa de insucces. Acest lucru este adesea si cel mai simplu dar si cel mai putin diferentiator in aplicarea strategiei de Internet. Punand informatii despre un produs pe un website si luarea unor ordine on-line sunt activitati pe care orice competitor poate sa le dupliceze. Liderii in servicii de comert electronic vor sa se diferentieze intre ceilalti furnizori de servicii similare prin intermediul unui **circuit optim al bunurilor**, fapt ce va conduce la profituri mai ridicate precum si un nivel de servire al consumatorilor mai ridicat. Companiile care doresc sa vanda bunuri si servicii pe scara larga trebuie sa faca schimbari fundamentale ale **proceselor de procurare, productie si distributie care trebuie sa fie integrate in strategia de Internet**. Acestea sunt mai putin imitabile de catre competitori si pot constitui avantajul competitiv al firmei. De asemenea liderii mondiali in servicii de Internet transforma proceselor de inventariere si transport in **proces transparente** care se afla la dispozitia clientilor prin intermediul informatiilor on-line despre statutul comenzii si informatii referitoare la livrarea acesteia. Inovatorii in materie de servicii de Internet vor incerca realizarea on-line a unui cadru dinamic al strategiei de pret, al promovarii si mixului de marketing prin intermediul prelucrarii instantanee a informatiei.

*Asadar companiile care cauta sa diferentieze activitatile de Internet on-line trebuie sa aiba livrarea garantata, oferta sa fie diferentiata in functie de*

*cerintele individuale ale consumatorilor si sa fie capabile sa ofere on-line informatii referitoare la statutul comenzii.*

- **Operatiile de distributie existente pot face fata cerintelor comertului electronic.** Adesea companiile care dispun de mari depozite automatizate si optimizate pentru distribuirea paletelor standardizate cu ajutorul camioanelor se gasesc in postura ca nu pot face fata comenzilor mai mici efectuate on-line de catre diversi consumatori. In aceasta situatie companiile pot alege fie **subcontractarea activitatilor de distributie** unei companii specializate fie **restructurarea interna a sistemelor si proceselor de depozitare** (adaugarea unui alt sistem capabil sa preia conducerea unui departament mai mic de distributie pentru colete mai mici si reconfigurarea sistemului de depozitare care sa poata sa preia si depozita si livra comenzi mai mici). Companiile care dispun de mai multe unitati de depozitare trebuie sa decida care dintre optiuni este mai buna: reconfigurarea tuturor depozitelor pentru a face fata cerintelor comertului on-line sau numai daca una trebuie reorganizata si transformata intr-un centru special dedicat comertului electronic. Un alt proces de care trebuie tinut cont este **gestiunea bunurilor returnate.**

*Ca urmare firmele trebuie sa aiba realizeze un audit extern al proceselor fizice si sa identifice planuri de lunga durata de administrare a serviciilor de internet avand in vedere totodata volumurile crescute al acestor servicii.*

- **Relatiile existente cu furnizorii favorizeaza dezvoltarea serviciilor de comert electronic.**

Aceasta este deseori o asumptie gresita, avand in vedere legatura directa furnizori si comerciantii in detaliu. Pentru comerciantii en-detail, serviciile de Internet inseamna o schimbare totala a atitudinii lor fata de furnizori. In mod traditional marile lanturi de comercianti en-detail incearca sa obtina produsele de la furnizorii lor la preturi cat mai scazute si de aceea **relatiile dintre ei sant adversariale.** In sfera serviciilor de comert electronic, comerciantii en-detail trebuie sa fie in **relatie de parteneriat cu producatorii** pentru a-si

satisface proprii clienti dar si pentru a dezinteresa producatorul de a vinde direct. Comerciantii care folosesc website-uri pentru vinderea produselor/serviciilor lor trebuie sa determine care este strategia optima si asta insemna legaturi directe sub forma electronica cu furnizorii lor.

*Asadar companiile trebuie sa reconsidere relatiile lor economice cu furnizorii lor si trebuie sa aiba la indemana o serie de unelte care sa le permita sa studieze costul specific diferitelor scenarii in vederea identificarii unui cost optim aferent dezvoltarii retelelor care sa sustina imbunatatirea serviciilor de comert electronic.*

- **Actualul sistem de management al comenzilor poate satisface cerintelor comertului electronic.**

Multe sisteme de management sant specifice deservirii unui numar predefinit de consumatori. Vanzarile on-line necesita ca aceste sisteme sa **asigure tranzactii, incluzand plati si verificari de credit**, de la un numar mare de consumatori care pot fi necunoscuti. Sistemele efective de management necesita de asemenea ca **unele sisteme interne de informatie sa fie transparente** astfel incat consumatorii sa aiba acces la acestea. Este de neconceput acum ca ordinele on-line sa dispara fara urma. Consumatorii doresc **acces la informatii referitoare la disponibilitatea produsului, datele de livrare, statutul ordinului**. De asemenea ei doresc sa stie care este istoria ordinelor lor de cumparare si sa aiba posibilitatea sa faca schimbari la noile ordine.

*Concluzie: companiile trebuie sa extinda capabilitatile sistemelor actuale de management al ordinelor in special in cadrul serviciilor on-line de autoservire (cumparatorii sa poata singuri accesa informatiile de care au nevoie). De asemenea ele trebuie sa faca teste comparative cu alte sisteme pentru a asigura functionarea la parametrii mai inalti, avand in vedere ritmurile inalte de crestere ale serviciilor de comert electronic.*

- **Vindem on-line si de aceea trebuie sa facem bani on-line.**

Deoarece multe companii nu au un **sistem acurat de analiza a costurilor aferente deservirii tranzactiilor on-line**, ele nu stiu daca intr-

adevar aceste tranzactii sant profitabile. Pentru a intelege impactul financiar al tranzactiilor on-line, companiile trebuie sa aiba in vedere si **costurile aditionale specifice integrarii** acestor procese cu celelalte activitati ale intreprinderii, care de cele mai multe ori sant procese manuale si nu neaparat electronice. Aceste costuri pot include:

- Costul specific produselor returnate
- Costul introducerii manuale a ordinelor on-line in sistemul traditional de gestiune al ordinelor
- Costul bunurilor stocate si nevandute
- Costul asociat stocarii si depozitarii bunurilor

*Asadar companiile trebuie sa aiba pus la punct un sistem de analiza a costurilor de productie care sa permita identificarea activitatilor profitabile, dar si a costurilor de productie asociate.*

- **Putem vinde eficient oricarui consumator de pe glob.**

Multe companii sant foarte incantate de faptul ca Internetul le ofera instrumentul ideal pentru a fi cunoscute in intreaga lume. Ceea ce multe dintre ele nu realizeaza este **faptul ca ele devin automat exportatori**, in conditiile in care doresc sa vande si la alti consumatori in afara de cei in spatiul national. Multe dintre ele **nu dispun de cunostintele si echipamentele necesare schimburilor internationale**. Companiile care nu tin seama de dificultatile specifice schimburilor internationale vor indeparta multi dintre clientii lor dandule informatii gresite referitoare la termenul de livrare, costul livrarii (care ar trebui sa tina seama de costurile specifice de import-export si de taxele vamale specifice). De asemenea exista **riscul violarii legislatiei internationale in materie de comert** ceea ce va atrage amenzi importante si publicitate negativa.

*Concluzie: pentru a determina gradul de capabilitate al fiecarei companii pentru comert international on-line, trebuie examinate politicile si practicile internationale in materie de comert. Factorii externi (politicile guvernamentale, diferentele culturale) trebuie de asemenea luati in considerare in conditiile in care companiile iau decizia de a exporta prin intermediul aplicatiilor on-line.*

### 4.3. Care sint motivele pentru care firmele traditionale evita adoptarea serviciilor de Internet?

Unii analisti economici descriu Internetul ca o tehnologie non-conformista care nu tine seama de modelele economice traditionale si care face dificila adoptarea sa de catre agentii economici traditionali cu o cultura organizationala greu de schimbat<sup>50</sup>.

Printre numeroasele motive pentru care firmele traditionale evita adoptarea serviciilor de Internet putem enumera:

#### **Conflict cu actualele canale de distributie:**

Internetul ca un nou mediu de distributie devine vulnerabil nu prin prisma faptului ca poate crea o piata noua de desfacere sau poate aduce vanzari suplimentare ci prin faptul ca poate sifona relatiile existente cu celelalte canale de distributie. Actualele forte de vanzare cat si ceilalti intermediari vor lupta din greu impotriva acestui nou canal de distributie pentru ca acestea le ameninta chiar existenta lor.

In trecutul apropiat pretul actiunilor firmelor cu servicii de Internet a crescut si apoi a scazut drastic ceea ce face **dificila evaluarea lor atat in cazul cumpararii cat si al fuziunilor dintre agenti economici**. In momentul actual luam parte la un moment de consolidare pe plan international intre aceste companii.

Firmele traditionale considera ca pot avea un avantaj in distributie, **dar sistemele lor de distributie sant de natura gresita**, orientate spre miscarea paletizata a bunurilor de la mari depozite la rafturile de magazine. Vanzarile on-line necesita un sistem de distributie cu totul special ce poate livra atat pachetele individuale la consumatorii individuali, cat si miscarea paletizata a bunurilor. De asemenea sistemul de preluare a comenzilor este informatizat si integrat in strategia de vanzare on-line.

---

<sup>50</sup> Christensen, C., The innovator dilemma, Harvard Business Press, 1997, pg. 23.25

Datorita marcilor de fabricatie cat si a cotelor de piata pe care le detin unele firme traditionale considera ca actualele sisteme de marketing sant capabile sa le mentina invingatori pe pietele respective. Dar **sistemele lor informationale sant de natura gresita** avand in vedere in primul rand ca ele reprezinta numai anumite segmente de consumatori si in al doilea rand ca din momentul in care sant culese nu mai sant actuale. Noile sisteme informationale puse la dispozitie de Internet presupun schimbul interactiv de informatii, ba chiar implicarea consumatorului, la dorinta acestuia, in schimbul de informatii.

Multe companii cred ca **lansarea serviciilor de Internet ofera primului agent economic de pe piata intr-un anumit domeniu, un avantaj competitiv**. Serviciile de comert electronic pe Internet pot fi dezvoltate intr-o maniera care sa permita costuri din ce in ce mai scazute pe cand intr-un mod traditional acest lucru este mai greu de facut. Un website bine realizat poate deservii nevoilor mai multor consumatori din diferite tari, dar firmele dezvoltate in domeniul serviciilor de Internet creaza website-uri specifice la nivel de tari si de regiuni.

Serviciile de Internet ofera avantaje semnificative agentilor economici, avantaje care nu pot fi ignorate de catre acestia si in special de intermediarii lor pe o perioada foarte indelungata.

#### 4.4. Serviciile de Internet: fortele emergente ale cercetarii

Nu exista nici un dubiu ca pentru a supravietui aceasta revolutie generata de serviciile de Internet va fi necesara o schimbare a mentalitatii in ceea ce priveste modul de conducere a afacerilor. Principalele forte emergente specifice noului mediu de afaceri sant urmatoarele:

**Aparitia agentilor economici virtuali specializati in:**

- Cautarea produselor dorite
- Compararea preturilor
- Desfasurarea tranzactiilor
- Efectuarea livrarii

toate acestea in conformitate cu instructiunile provenite de la consumatori

**Competitia intensa in materie de preturi si de produse va transfera beneficiile de la producatori la consumatori**, fiind vorba de o piata a consumatorului si nu a producatorului. Instrumentele traditionale de marketing ca publicitatea si marcile de fabricatie vor avea insa un rol hotarator in procesul de formare a deciziei de cumparare.

Daca exista posibilitatea de a putea fi transformate, **anumite tipuri de produse vor devenii digitale** (muzica, film, televiziune, telefonie etc) pentru a putea fi transportate de la producator la consumator. Aceste produse isi vor adapta forma astfel incat se pot livra prin intermediul Internetului, micșorand astfel costul de livrare si de desfasurare al tranzactiilor.

**Tranzactiile pe Internet vor modifica formele traditionale de plata** pe masura ce securitatea si intimitatea solutiilor vor permite utilizarea intensiva a „**banilor digitali**”. Magazinele virtuale cat si consumatorii individuali vor incepe sa foloseasca tot mai mult „**portofelele electronice**” pentru desfasurarea tranzactiilor on-line.

**Dorinta de securitate si intimitate a tranzactiilor** vor conduce la crearea unor piete specifice in care principalul factor in procesul de formare a deciziei de cumparare este **increderea consumatorilor**. Aceasta caracteristica a tranzactiilor on-line este specifica atat agentilor economici cat si consumatorilor individuali avand in vedere ca in procesul de desfasurare a tranzactiilor, interactiunea umana este minima iar interactiunea tehnologica este maxima. Importante succese au obtinut firme ca Yahoo, Microsoft pentru ca au pus un foarte mare accent pe acest factor – castigarea increderii consumatorilor.

**Guvernele lumii isi vor revizui sistemele de taxare al tranzactiilor on-line**, avand in vedere ca actualele sisteme de evaluare si taxare sant depasite datorita complexitatii tranzactiilor virtuale si a faptului ca multe companii prefera aceasta metoda de comert in vederea obtinerii efeicientei economice scontate. Totodata **cadrul legislativ trebuie sa aiba un rol de sprijinire neingradita a dezvoltarii serviciilor de Internet**, in care rolul primordial apartine agentilor economici.

## Concluzii

Rezultatele cercetarii demonstreaza ca Internetul va schimba modul de desfasurare a tranzactiilor viitorului. Desi Internetul este un fenomen nou, au aparut multe companii specializate in asigurarea acestor servicii, iar unele companii deja existente si-au intarit pozitia lor pe piata prin folosirea Internetului ca un nou canal de distributie. Exista o categorie aparte de agenti economici pentru care Internetul a reprezentat un esec, dat fiind cunostintele tehnologice limitate, lipsei de resurse sau chiar prin conflictul creat cu canalele existente de distributie.

Avand in vedere recunoasterea generala a rolului serviciilor de comert electronic in depasirea barierelor nationale, geografice sau temporare, este acum clar ca agentii economici care doresc sa fie liderii mondiali nu pot ignora serviciile de comert electronic pe o perioada indelungata<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> KPMG Consulting, Electronic Commerce, Research Report 1998,  
<http://www.kpmg.co.uk/services/manage/pubs>

---