

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Harvard Business Review. Doskonalenie strategii

Autor: Harvard Business School Press

Tłumaczenie: Piotr Fraś (artykuły 1 – 7),

Tomasz Rzychoń (artykuł 8)

ISBN: 83-7361-911-9

Tytuł oryginału: [Harvard Business Review
on Advances in Strategy](#)

Format: A5, stron: 230



Tajniki strategii prowadzących do sukcesu rynkowego

- Reguły tworzenia strategii
- Wykorzystanie narzędzi inżynierii finansowej
- Uwzględnianie potencjału internetu

O powodzeniu we współczesnym biznesie decyduje odpowiednia strategia rozwoju i działania firmy. W wielu firmach jednak opracowywanie strategii pomija się lub traktuje jako „zło konieczne” i przygotowuje się ją w postaci kilku lakonicznych punktów nie oddających pełnego obrazu sytuacji przedsiębiorstwa i planowanych działań.

Tymczasem dobrze zaprojektowana strategia może okazać się początkiem dynamicznego rozwoju firmy, spowodować wzrost zysków i zapewnić lepszą pozycję na rynku. Należy jednak umieć rozpoznać i uwzględnić czynniki mające wpływ na planowaną strategię.

„Harvard Business Review. Doskonalenie strategii” to zbiór ośmiu artykułów poświęconych planowaniu strategicznemu, które ukazały się w Harvard Business Review – cenionym przez menedżerów, naukowców i przedsiębiorców czasopiśmie, wydawanym przez jeden z najbardziej prestiżowych uniwersytetów na świecie. Czytając tę książkę, dowiesz się, jak internet wpłynął na planowanie strategiczne w wielu przedsiębiorstwach, jak tworzyć strategie, których lektura nie będzie nużąca, i jakimi regułami się kierować w procesie ich przygotowywania. Nauczysz się stosować instrumenty inżynierii finansowej i tak planować działania, że wydajność Twojej firmy wzrośnie.

- Tworzenie strategii w formie opowiadania
- Przedstawianie strategii w postaci mapy
- Strategia jako zbiór reguł
- Wsparcie strategii za pomocą inżynierii finansowej
- Wdrażanie strategii w przedsiębiorstwie
- Zwiększanie skuteczności działań firmy

Książki z serii Harvard Business Review powinny stać się lekturą obowiązkową dla ambitnych pracowników każdej organizacji na świecie.

Spis treści

Strategia i Internet MICHAEL E. PORTER	7
Opowiadania o strategii O tym, jak firma 3M wprowadza nowe standardy planowania w biznesie GORDON SHAW, ROBERT BROWN I PHILIP BROMILEY	63
Masz problem z wypracowaniem własnej strategii? Przedstaw ją w formie mapy ROBERT S. KAPLAN I DAVID P. NORTON	83
Strategia jako zbiór prostych reguł KATHLEEN M. EISENHARDT I DONALD N. SULL	109
Jak inżynieria finansowa może wesprzeć strategię korporacji PETER TUFANO	141
Delegowanie strategii: zza dyrektorskiego biurka „na pierwszą linię frontu” ORIT GADIESH I JAMES L. GILBERT	175
W poszukiwaniu wartości w sieciowym świecie MOHANBIR SAWHNEY I DEVAL PARIKH	199
Superwydajna firma MICHAEL HAMMER	225
O autorach	251

Strategia i Internet

MICHAEL E. PORTER

WIELU PIONIERÓW internetowej działalności gospodarczej — poczynając od dotcomów, na firmach o ustabilizowanej pozycji kończąc — u początków swej działalności konkurowało w sposób naruszający niemal wszystkie zasady dobrej strategii. Zamiast skupiać się na zyskach, podmioty te walczyły o klientów za pomocą rabatów, premii i reklam, zwracając się przy tym do wszystkich możliwych grup nabywców. Zamiast koncentrować się na tworzeniu cenionej przez klientów wartości, firmy poszukiwały możliwości osiągnięcia szybkich, bezpośrednich przychodów, na przykład wpływów z reklam czy opłat za przekierowania do witryn internetowych innych przedsiębiorstw. Zamiast starannie dobierać swoje oferty, podmioty te proponowały klientom wszelkie możliwe produkty i usługi.

Wcale nie musiało tak być — i nie musi tak być w przyszłości. Michael Porter przekonuje, że Internet oferuje lepszą platformę technologiczną, bardziej pomocną w umacnianiu

strategii wyróżniającej niż poprzednie generacje rozwiązań informatycznych. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej nie wymaga radykalnie nowego podejścia do biznesu, wymaga budowania na wypróbowanych zasadach efektywnej strategii.

Choć pogląd taki jest sprzeczny z wieloma wysuwanymi ostatnio koncepcjami, Porter przekonuje, że Internet wcale nie ma destrukcyjnego wpływu na większość istniejących sektorów i ustabilizowanych firm. Rzadko niszczy istotne źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze. Co więcej, często sprawia, że stają się one jeszcze bardziej wartościowe. Poza tym, gdy wszystkie firmy przyjmą technologię internetową, Internet sam w sobie przestanie być źródłem przewagi konkurencyjnej. Wobec powyższego o przewadze tej będą decydowały bardziej tradycyjne czynniki, takie jak atrakcyjne produkty, zastrzeżona własność intelektualna czy naprawdę wyróżniające działania. Technologia internetowa może wzmocnić te czynniki, ale prawdopodobnie ich nie zastąpi.

Porter obala kilka mitów związanych z Internetem, takich jak rzekoma przewaga pierwszego gracza, potęga wirtualnych firm czy mnożenie korzyści w wyniku wystąpienia „efektu sieci”. Rozszyfrowuje zniekształcone sygnały rynkowe, wyjaśnia, dlaczego Internet uzupełnił istniejący zbiór metod prowadzenia działalności, a nie zastąpił go oraz przedstawia wytyczne strategiczne dla dotcomów i przedsiębiorstw tradycyjnych.

INTERNET TO NIEZWYKLE WAŻNA nowa technologia, nic więc dziwnego, że przykuwa tak wielką uwagę przedsiębiorców, dyrektorów, inwestorów i obserwatorów życia gospodarczego. W ogólnym ferworze i euforii wiele osób zakładało, że globalna sieć zmieni wszystko i sprawi, że tradycyjne zasady prowadzenia działalności gospodarczej i rywalizacji staną się nieaktualne. Taką

reakcję można uznać za naturalną, jest ona jednak dosyć niebezpieczna. W jej wyniku wiele firm, dotcomów oraz wielu decydentów publicznych podejmowało błędne decyzje zmniejszające atrakcyjność ich sektorów oraz ich własną przewagę konkurencyjną. Na przykład niektóre przedsiębiorstwa wykorzystwały technologię internetową, aby przenieść akcent z konkurencji opartej na jakości, cechach produktu i obsłudze na konkurencję cenową, co znacznie zmniejszyło możliwości osiągnięcia zysku w całym sektorze. Inne podmioty straciły ważne i właściwe tylko sobie źródła przewagi, tworząc nieprzemysłane spółki i decydując się na outsourcing. Jeszcze do niedawna negatywne efekty takich działań były niewidoczne, bowiem sygnały rynkowe były bardzo zniekształcone. Teraz jednak konsekwencje stają się oczywiste.

Nadszedł czas, aby lepiej przyjrzeć się Internetowi. Przestańmy mówić o „branżach internetowych”, „strategiach e-biznesu” oraz „nowej gospodarce” i zacznijmy dostrzegać właściwą postać

W porównaniu z wcześniejszymi generacjami technologii informatycznej Internet daje firmom większe możliwości osiągnięcia wyróżniającej pozycji strategicznej.

Internetu: technologii ułatwiającej działalność i dającej nowe możliwości. Stanowi ona potężny zestaw narzędzi, które można wykorzystać — mądrze lub niemądrze — w niemal każdym sektorze i w niemal każdej strategii. Musimy zadać sobie podstawowe

pytania: Komu przypadną w udziale korzyści ekonomiczne z tytułu wykorzystania Internetu? Czy cała wartość trafi do klientów, czy też firmy wygospodarują coś dla siebie? Jaki będzie wpływ Internetu na strukturę poszczególnych sektorów? Czy pula zysku poszerzy się, czy skurczy? Jaki będzie wpływ nowej technologii na strategię? Czy Internet ułatwi, czy utrudni firmom osiągnięcie trwałej przewagi nad konkurentami?

Większość odpowiedzi na te pytania budzi niepokój. Uważam, że należy zapomnieć o wielu dotychczasowych doświadczeniach przedsiębiorstw z Internetem oraz o znacznej części wyciągniętych wniosków. Świeże spojrzenie na zagadnienie pozwala dostrzec, że Internet niekoniecznie musi być błogosławieństwem. Może on wywoływać niekorzystne zmiany w strukturach sektorów, zmniejszając ogólną rentowność, prowadząc do zrównywania sposobów prowadzenia interesów oraz zmniejszając zdolność przedsiębiorstw do osiągnięcia trwałej przewagi operacyjnej.

Nie chodzi o to, *czy* wykorzystywać technologię internetową – firmy nie mają wyboru, jeśli chcą pozostać konkurencyjne – ale *jak* ją wykorzystywać. Tu jest powód do optymizmu. W porównaniu z wcześniejszymi generacjami technologii informatycznej Internet daje firmom większe możliwości osiągnięcia wyróżniającej pozycji strategicznej. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nie wymaga radykalnie nowego podejścia do biznesu. Wymaga budowania na wypróbowanych zasadach efektywnej strategii. Internet sam w sobie raczej nie będzie źródłem przewagi konkurencyjnej. Sukces jest pisany tym przedsiębiorstwom, które wykorzystają to medium jako uzupełnienie tradycyjnych sposobów konkurencyjności, a nie tym, które swoje przedsięwzięcia wirtualne będą realizowały w oderwaniu od realnej, dobrze ugruntowanej działalności. To wyjątkowo dobra wiadomość dla firm o ustabilizowanej pozycji, bowiem to właśnie te podmioty mają najlepszy punkt wyjścia, pozwalający im skutecznie połączyć rozwiązania internetowe z tradycyjnymi metodami prowadzenia działalności w sposób wzmacniający wypracowaną już przewagę konkurencyjną. Niemniej dotcomy również mogą odnosić sukcesy, muszą tylko zrozumieć konieczność kompromisu pomiędzy rozwiązaniami internetowymi a tradycyjnymi metodami. Istotne znaczenie będzie również miała umiejętność formułowania naprawdę wyróżniających strategii. Wbrew zdaniu niektórych komentatorów,

Internet wcale nie umniejsza znaczenia strategii. Przeciwnie, staje się ona ważniejsza niż kiedykolwiek.

Zniekształcone sygnały rynkowe

Przedsiębiorstwa wykorzystujące technologię internetową na początku były zdezorientowane zniekształconymi sygnałami rynkowymi, często zresztą kreowanymi przez siebie. W nowych warunkach gospodarczych poszukiwanie wskazówek w wynikach rynkowych jest zrozumiałe. Niemniej we wczesnych stadiach rozwoju wszystkich ważnych nowych technologii sygnały rynkowe mogą być niewiarygodne. Pojawienie się nowych technologii zawsze wiąże się z intensywnymi eksperymentami, zarówno ze strony firm, jak i klientów, a wyniki tych doświadczeń są często ekonomicznie nietrwałe. W wyniku tego zachowania rynkowe mogą być zniekształcone, trzeba więc interpretować je z wielką ostrożnością.

Przypadek Internetu z pewnością jest przykładem takiej sytuacji. Zastanówmy się nad przychodową stroną równania zysku w sektorach, w których powszechnie wykorzystuje się technologię internetową. Dane dotyczące sprzedaży były niewiarygodne z trzech przyczyn. Po pierwsze, wiele firm dopłacało do sprzedaży swoich produktów i usług w nadziei na zajęcie dobrej pozycji na wirtualnym rynku i przyciągnięcie jak największej liczby klientów. (Rządy również subsydiowały handel internetowy, zwalniając tę formę sprzedaży z podatku obrotowego). Nabywcy mogli kupować towary po bardzo obniżonych cenach albo nawet dostawać je za darmo, zamiast płacić za nie cenę odzwierciedlającą rzeczywiste koszty. Wskutek takiego postępowania sztucznie zaniżone ceny nienaturalnie zawiązały popyt na dobra. Po drugie, wielu nabywców przyciągała do Internetu ciekawość. Chcieli oni zawierać transakcje na wirtualnym rynku nawet wtedy, gdy korzy-

ści były niepewne lub ograniczone. Jeśli księgarnia Amazon.com oferowała książkę po cenie takiej samej lub nawet niższej niż konwencjonalna księgarnia, proponując do tego bezpłatną lub niezwykle tanią wysyłkę, to dlaczego nie wypróbować takiej formy zakupu? Można się było jednak spodziewać, że prędzej czy później część klientów powróci do tradycyjnych metod nabywania towarów, szczególnie wtedy gdy skończą się promocje i dopłaty. Wszelkie oceny lojalności klientów były więc oparte na dosyć niepewnych podstawach. Na koniec trzeba też wspomnieć, że niektóre „przychody” z handlu internetowego miały formę akcji, a nie gotówki. Duża część szacowanych na 450 mln dolarów przychodów księgarni Amazon.com otrzymanych od jej partnerów korporacyjnych miała właśnie postać akcji. Trwałość takich przychodów jest problematyczna, a ich rzeczywista wartość zależy od fluktuacji cen akcji.

Wiemy już, że trudno określić przychody z działalności internetowej. Przyjrzyjmy się teraz kosztom, których wysokość jest równie niejednoznaczna. Wiele firm prowadzących działalność gospodarczą online korzystało z subsydiowanych dostaw. Ich dostawcy, chcąc współpracować z wiodącymi dotcomami i uczyć się od nich, dostarczali produkty, usługi i projekty witryn internetowych po bardzo obniżonych cenach. Wielu twórców i właścicieli treści stron internetowych prześcigało się na przykład w dostarczaniu informacji do Yahoo!, nie oczekując w zamian niemal nic, a jedynie w nadziei zdobycia przyczółka na jednej z najczęściej odwiedzanych witryn. Niektórzy dostawcy płacili nawet popularnym portalom za rozpowszechnianie swojej treści stron. Wielu dostawców — nie mówiąc już o pracownikach — świadczyło swoje usługi, przyjmując w zamian od firm działających w Internecie ich akcje, warranty czy opcje na zakup akcji, co jeszcze bardziej zamazywało faktyczne koszty działalności dotcomów. Taka forma regulowania zobowiązań nie jest bowiem wykazywana w rachunku zysków i strat, ale w rzeczywistości

jest kosztem dla udziałowców. Praktyki te pozwalały sztucznie obniżyć koszt prowadzenia działalności gospodarczej w Internecie, przez co wydawała się ona o wiele atrakcyjniejsza niż była w rzeczywistości. Koszty były również zniekształcane przez systematyczne bagatelizowanie potrzeb kapitałowych. Wciąż mówiono o niskiej kapitałochłonności działalności internetowej, aż nagle okazało się, że jednak nie da się tworzyć wartości dla klientów bez inwestycji w zapasy, magazyny i inne aktywa.

Sygnaly z rynków finansowych były jeszcze mniej wiarygodne. Wywołany wybuchowym rozwojem Internetu entuzjazm inwestorów spowodował, że wyceny akcji dokonywano właściwie w oderwaniu od rzeczywistych podstaw działalności przedsiębiorstw. Wyceny te nie zawierały już informacji, że firma faktycznie tworzy jakąś wartość ekonomiczną. Wszystkie spółki, które podejmowały decyzje konkurencyjne, chcąc wywrzeć wpływ na krótkookresową cenę akcji lub reagując na nastroje inwestorów, podejmowały ogromne ryzyko.

Do zniekształconych przychodów, kosztów i cen akcji trzeba jeszcze dodać niewiarygodne mierniki finansowe stosowane przez przedsiębiorstwa. Szefowie spółek prowadzących działalność w Internecie wygodnie dla siebie bagatelizowali tradycyjne mierniki rentowności i wartości ekonomicznej. Zamiast tego wykorzystywali bardzo swobodne definicje przychodów czy liczby klientów, a także akcentowali dosyć niepewne czynniki, które kiedyś mogą mieć odzwierciedlenie w przychodach, takie jak liczba użytkowników (docieralność), liczba odwiedzających stronę internetową czy liczba kliknięć na banner reklamowy. Zwiększyła się również liczba kreatywnych rozwiązań księgowych. Internet dał impuls do rozwoju całego spektrum nowych mierników wyników działalności, mających dosyć luźny związek z wartością ekonomiczną. Można do nich zaliczyć prognostyczne mierniki zysku nieuwzględniające kosztów jednorazowych, takich jak koszty przejęcia firm. Rozbieżność między wykazywanymi

w sprawozdaniach wynikami a rzeczywistą rentownością jeszcze bardziej zniekształcała napływające z rynku sygnały. Fakt, że rynki finansowe poważnie traktowały te nowe niepewne mierniki, był dodatkowym czynnikiem dezorientującym. Wobec powyższego można śmiało stwierdzić, że prawdziwe wyniki finansowe wielu przedsiębiorstw internetowych były znacznie gorsze niż wykazywane.

Można by argumentować, że szybki wzrost liczby dotcomów jest oznaką ekonomicznej wartości Internetu. Taka konkluzja jest co najmniej przedwczesna. Dotcomy mnożyły się tak szybko z jednej głównej przyczyny: potrafiły gromadzić kapitał, nie wykazując się rentownością. Dynamicznie rosnąca liczba dotcomów w wielu sektorach nie była więc objawem sprzyjającego otoczenia gospodarczego, a jedynie wskazywała na istnienie niskich barier wejścia, co zawsze jest niebezpiecznym zjawiskiem.

Powrót do podstaw

Trudno dobrze zrozumieć wpływ Internetu na biznes, biorąc pod uwagę tylko dotychczasowe wyniki. Można jednak wyciągnąć dwa ogólne wnioski. Po pierwsze, wiele firm działających aktywnie w Internecie to sztuczne przedsiębiorstwa konkurujące sztucznymi środkami i opierające się na kapitale, który jeszcze do niedawna był łatwo osiągalny. Po drugie, często można odnieść wrażenie, że w okresach przejściowych — takich jak ten, przez który właśnie przechodzimy — obowiązują nowe zasady konkurencji. Niemniej gdy dochodzi do ostatecznej rozgrywki sił rynkowych, stare reguły odzyskują znaczenie. Kreowanie rzeczywistej wartości ekonomicznej znów staje się ostatecznym wyznacznikiem sukcesu w biznesie.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wartość ekonomiczna to po prostu różnica pomiędzy ceną a kosztem, zaś jej wiarygodnym

miernikiem jest tylko trwała rentowność. Wygenerowanie przychodów, redukcja wydatków czy samo podjęcie jakichś użytecznych działań przy pomocy Internetu nie jest wystarczającym dowodem wytworzenia wartości. Bieżąca cena rynkowa akcji spółki również niekoniecznie musi być wskaźnikiem wartości ekonomicznej. Wartość dla akcjonariuszy jest wiarygodnym wskaźnikiem tylko w długim okresie.

Myśląc o wartości ekonomicznej, dobrze jest oddzielić zastosowania Internetu (takie jak obsługa rynków wirtualnych, sprzedaż zabawek czy obrót papierami wartościowymi) od technologii internetowych (takich jak narzędzia pozwalające na indywidualizację stron internetowych lub usługi komunikacji w czasie rzeczywistym), które mogą być stosowane w wielu dziedzinach. Wiele osób sugerowało, że sukces dostawców technologii jest dowodem wartości ekonomicznej Internetu. Jest to jednak błędne rozumowanie. To właśnie zastosowania Internetu są w ostatecznym rozrachunku źródłem wartości ekonomicznej. Dostawcy technologii mogą przez pewien czas świetnie prosperować, niezależnie od tego, czy zastosowania Internetu są rentowne. Co więcej, w okresach intensywnego eksperymentowania nawet sprzedawcy kiepskich rozwiązań mogą odnosić spektakularne sukcesy. Jeśli jednak zastosowania tych technologii nie będą generowały trwałych przychodów lub oszczędności przekraczających koszty ich wdrożenia, dalsze inwestowanie w nie stanie się ekonomicznie nieuzasadnione, a wtedy rynki zbytu dla producentów tych technologii gwałtownie się skurczą.

Jak więc można kreować wartość ekonomiczną z wykorzystaniem Internetu? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, musimy zignorować bieżące sygnały rynkowe i przyjrzeć się dwóm podstawowym czynnikom wpływającym na rentowność:

- *strukturze sektora*, decydującej o rentowności przeciętnego konkurenta, oraz

- *trwałej przewadze konkurencyjnej*, która pozwala firmie osiągnąć wyniki lepsze od rezultatów przeciętnego konkurenta.

Te dwie podstawowe siły napędowe rentowności mają charakter uniwersalny; wykraczają poza konkretną technologię czy rodzaj działalności. Jednocześnie są znacznie zróżnicowane w zależności od sektora i przedsiębiorstwa. Szerokie, ponadsektorowe klasyfikacje, tak powszechne w żargonie Internetu — na przykład działalność typu *business to consumer* (B2C) lub *business to business* (B2B) — nie mają znaczenia przy ocenianiu rentowności. Potencjalną rentowność można poznać w jeden sposób — przyglądając się konkretnym sektorom i konkretnym firmom.

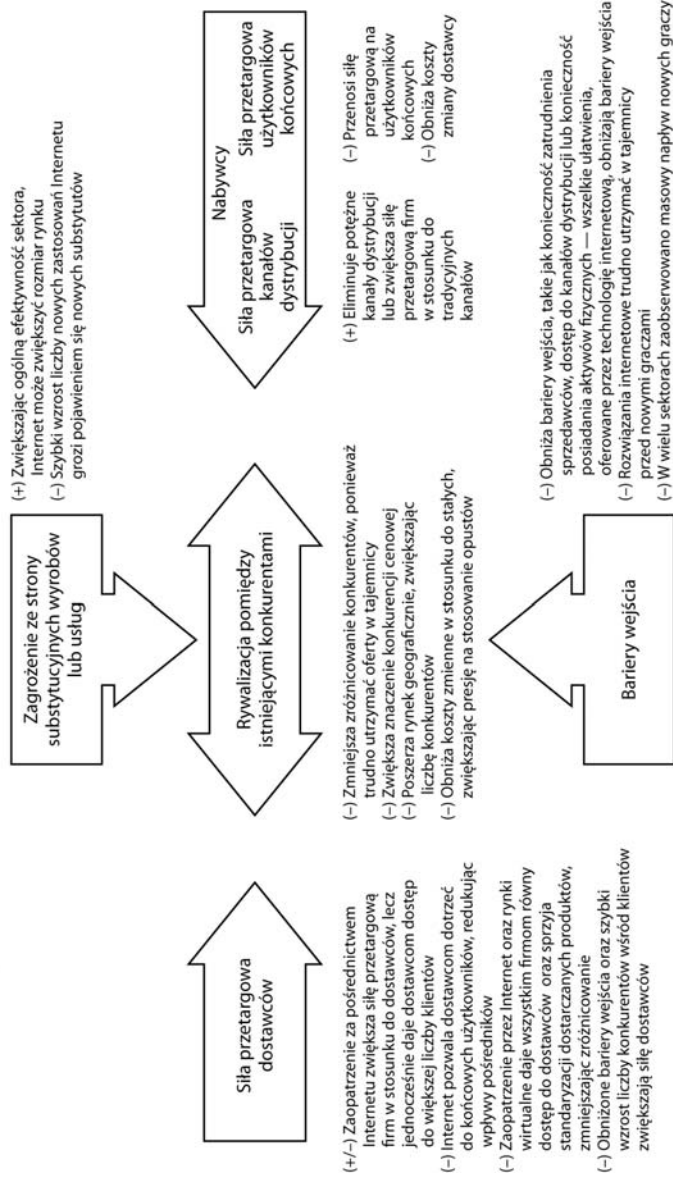
Internet i struktura sektora

Internet przyczynił się do powstania kilku nowych sektorów, takich jak aukcje internetowe czy wirtualne rynki. Niemniej najważniejszym skutkiem jego rozwoju była możliwość rekonfiguracji istniejących sektorów, które wcześniej były ograniczone wysokimi kosztami komunikacji, zbierania informacji czy zawierania transakcji. Na przykład kursy korespondencyjne istnieją od dziesięcioleci, a każdego roku zapisuje się na nie około miliona studentów. Pojawienie się Internetu znacznie zwiększyło możliwości nauczania korespondencyjnego, ale nie przyczyniło się do powstania nowego sektora. Podobnie jest w przypadku sprzedaży wysyłkowej: wraz z rozwojem globalnej sieci pojawiły się nowe sposoby zamawiania towarów, ale przecież firmy sprzedające różnorodne produkty za pośrednictwem katalogów, darmowych linii telefonicznych i zautomatyzowanych centrów realizacji zamówień działają od kilku dziesięcioleci. Tak naprawdę zmienia się tylko wierzchnia warstwa tej działalności.

Niezależnie od tego, czy sektor jest nowy, czy stary, o jego atrakcyjności decyduje pięć podstawowych sił konkurencji: intensywność rywalizacji pomiędzy istniejącymi konkurentami, bariery wejścia dla nowych konkurentów, groźba pojawienia się substytucyjnych wyrobów lub usług, siła przetargowa dostawców oraz siła przetargowa nabywców. Siły te określają, w jaki sposób wartość ekonomiczna wykreowana przez produkt, usługę, technologię lub sposób rywalizacji jest dzielona z jednej strony pomiędzy firmy działające w sektorze, a z drugiej strony pomiędzy klientów, dostawców, dystrybutorów, substytuty i potencjalnych nowych graczy. Niektórzy przekonywali, że analiza sektora jest dziś mniej wartościowa ze względu na szybkie tempo zmian technologicznych, lecz to nieprawda. Wręcz przeciwnie, analiza sił konkurencji pozwala dostrzec podstawową atrakcyjność sektora, eksponuje elementarne czynniki wpływające na przeciętną dochodowość w sektorze oraz pozwala przewidzieć, w jaki sposób rentowność będzie się kształtowała w przyszłości. Pięć sił konkurencji nadal decyduje o opłacalności działalności, nawet jeśli dostawcy, kanały dystrybucji, substytuty i konkurenci ulegli poważnym zmianom.

Błędem byłoby wyciąganie ogólnych wniosków dotyczących wpływu Internetu na długookresową rentowność sektorów, ponieważ natężenie każdej z tych pięciu sił waha się znacznie pomiędzy sektorami. Każdy sektor inaczej odczuwa wpływ Internetu. Niemniej analiza większej liczby sektorów, w których Internet odgrywa ważną rolę, ujawnia kilka wyraźnych tendencji, uwidocznionych na schemacie zatytułowanym „Jak Internet wpływa na strukturę sektora?”. Niektóre trendy są pozytywne. Na przykład Internet może zmniejszać siłę przetargową kanałów dystrybucji, oferując firmom nowe, bardziej bezpośrednie metody dostępu do klientów. Internet może również znacznie podnieść efektywność

Jak Internet wpływa na strukturę sektora?



Źródło: Niniejsze omówienie jest wynikiem badań autora oraz Davida Suttona. Dokładniejsze omówienie pięciu sił konkurencji znajdzie Czytelnik w książce M.E. Portera, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980 (polskie wydanie: *Strategia konkurencji*, PWE, 1999)

sektora, zwiększając ogólne rozmiary rynku poprzez poprawienie jego pozycji względem tradycyjnych rynków substytucyjnych.

Większość trendów jest jednak negatywna. Technologia internetowa ułatwia kupującym dostęp do informacji o produktach i dostawcach, zwiększając siłę przetargową nabywców. Internet eliminuje konieczność zatrudniania sprzedawców i posiadania dostępu do istniejących kanałów dystrybucji, obniżając w ten sposób bariery wejścia. Otwierając nowe możliwości zaspokajania potrzeb i prowadzenia działalności, tworzy nowe substytuty. Globalna sieć jest systemem otwartym, firmy mają więc trudności z zachowaniem poufności ofert, co zwiększa natężenie rywalizacji pomiędzy konkurentami. Wykorzystanie Internetu poszerza rynek w sensie geograficznym, zwiększając liczbę rywalizujących ze sobą firm. Technologie internetowe powodują również obniżenie kosztów zmiennych i wzrost udziału kosztów stałych w typowej strukturze kosztów, wywołując konieczność angażowania się w destruktywną konkurencję cenową.

Choć wykorzystanie Internetu może poszerzyć rynek, często odbywa się to kosztem przeciętnej rentowności. Wielkim paradoksem globalnej sieci jest to, że największe korzyści z nią związane — niemal nieograniczona dostępność informacji, udogodnienia w zakresie zaopatrzenia, marketingu i dystrybucji, a także ułatwienie nabywcom i sprzedawcom nawiązywania kontaktów i zawierania transakcji — jednocześnie utrudniają firmom przekształcenie tych korzyści w zyski.

Zjawisko to możemy zaobserwować między innymi w detalicznym handlu samochodami. Globalna sieć pozwala klientom łatwo gromadzić wielką ilość informacji, od szczegółowych specyfikacji i danych dotyczących awaryjności po ceny hurtowe nowych samochodów i notowania wartości pojazdów używanych. Nabywcy mogą również wybierać spośród znacznie większej liczby sprzedawców, biorąc pod uwagę nie tylko lokalnych dealerów,

ale też różnego rodzaju witryny internetowe dla potencjalnych klientów (takie jak Autoweb czy AutoVantage) oraz bezpośrednich dealerów internetowych (takich jak Autobytel.com, AutoNation i CarsDirect.com). Ze względu na to, że Internet zmniejsza znaczenie lokalizacji (przynajmniej w przypadku pierwszej sprzedaży), geograficzny zasięg rynku poszerza się z lokalnego do regionalnego lub nawet ogólnokrajowego. Praktycznie każdy dealer lub grupa dealerów staje się potencjalnym konkurentem. Co więcej, sprzedawcom internetowym trudniej jest osiągnąć zróżnicowanie, ponieważ brakuje im potencjalnych punktów wyróżniających, takich jak salony wystawowe, sprzedaż osobista i działy obsługi. Kiedy duża liczba konkurentów sprzedaje niezbyt zróżnicowane produkty, podstawą konkurencji staje się cena. Efekt netto dla struktury sektora jest wyraźnie negatywny.

Nie oznacza to, że każdy sektor, w którym zastosuje się technologię internetową, stanie się nieatrakcyjny. Przyjrzyjmy się aukcjom internetowym, stanowiącym przykład sytuacji przeciwnej. W tym sektorze klienci i dostawcy są podzieleni i przez to mają niewielką siłę przetargową. Substytuty w postaci ogłoszeń drobnych i pchlich targów mają mniejszy zasięg i są mniej wygodne w użyciu. Bariery wejścia są stosunkowo niskie, lecz mimo to firmy mogą korzystać z efektu skali, zarówno w zakresie infrastruktury, jak i (być może ten aspekt jest nawet ważniejszy) dzięki gromadzeniu w jednym miejscu wielu nabywców i sprzedawców, co zniechęca nowych konkurentów lub sprawia, że znajdują się oni w niekorzystnej sytuacji. Na koniec trzeba wspomnieć, że rywalizacja w tym sektorze została zdefiniowana w dużej mierze przez eBay — dominującego gracza. Zaproponowana przez tę firmę koncepcja polega na oferowaniu użytkownikom dostępu do łatwego w obsłudze rynku oraz czerpaniu przychodów z zamieszczania ofert aukcji oraz opłat za zrealizowane transakcje. Koszty wysyłki ponoszą w tym systemie klienci. Gdy do gry

wszedł Amazon i inni konkurenci, oferując darmowe aukcje, eBay utrzymał swoje ceny i znalazł inne sposoby, żeby przyciągnąć i zatrzymać przy sobie klientów. W wyniku tego uniknięto destruktywnej konkurencji cenowej, charakterystycznej dla innych sektorów wirtualnego biznesu.

Analizując rolę eBay w sektorze aukcji internetowych, można dojść do ważnego wniosku: struktura sektora nie jest trwała, jej kształt w znacznym stopniu zależy od wyborów dokonywanych przez konkurentów. Działania portalu eBay przyczyniły się do zwiększenia rentowności całego sektora. Z drugiej strony poczynań Buy.com, znaczącego internetowego sprzedawcy detalicznego, osłabiły cały sektor, nie mówiąc już o potencjalnej przewadze konkurencyjnej portalu. Buy.com osiągnął przychód ze sprzedaży w wysokości 100 mln dolarów szybciej niż jakkolwiek firma w historii, ale dokonał tego, opierając konkurencję wyłącznie na cenie. Firma ta sprzedawała swoje towary po cenie niższej niż własny koszt całkowity, a nawet niższej niż koszt zakupu sprzedanych dóbr, mając bezpodstawną nadzieję, że zarobi na czymś innym. Portal Buy.com nie miał żadnego planu działania w charakterze taniego sprzedawcy, zamiast tego intensywnie inwestował w reklamę i wystrzegał się potencjalnych możliwości wyróżnienia się. Zamówienia były realizowane przez zewnętrznego podwykonawcę, natomiast obsługę klienta zredukowano do minimum. Firma zrezygnowała również z możliwości odróżnienia się od konkurentów, decydując się nie sprzedawać jednej grupy produktów. Buy.com sprzedawał początkowo urządzenia elektroniczne, po czym przerzucił się na inne kategorie produktów, w których jednak nie miał unikalnej oferty. Wprawdzie przedsiębiorstwo podejmowało później desperackie próby ponownego określenia swojej pozycji rynkowej, ale podjęte na samym początku decyzje niełatwo było odwołać.

Mit pierwszego gracza

Skoro Internet ma tak negatywny wpływ na rentowność, skąd wziął się cały ten optymizm, a nawet euforia, towarzyszące wykorzystaniu nowej technologii w biznesie? Jedną z przyczyn jest to, że wszyscy skupiali się na możliwościach i tempie rozwoju globalnej sieci, nie zastanawiając się nad jej wpływem na strukturę sektora. Optymizm ten mógł też mieć swoje źródło w powszechnym przekonaniu, że Internet wyzwoli siły, które zwiększą rentowność sektora. Najciekawsze było ogólne założenie, że skutkiem rozwoju nowej technologii będzie zwiększenie kosztów zmiany dostawców i wystąpienie silnego „efektu sieci”, co zapewni pierwszym graczom przewagę konkurencyjną i dużą rentowność. Ci właśnie pierwsi gracze jeszcze bardziej wzmocniliby tę przewagę, szybko tworząc silne nowe marki. Wynikiem tego procesu miał być atrakcyjny sektor dla zwycięzców. Dokładniejsza analiza ujawnia jednak wady tej argumentacji.

Zastanówmy się nad kosztami zmiany dostawcy. Obejmują one koszty wszystkich działań, które musi podjąć nabywca chcący zmienić źródło zaopatrzenia — począwszy od zawarcia nowej umowy, poprzez zmianę danych, po naukę obsługi nowego produktu lub usługi. Gdy zwiększają się koszty zmiany dostawcy, spada siła przetargowa nabywców i rosną bariery wejścia do sektora. Koszty zmiany dostawcy nie są żadną nową koncepcją, lecz niektórzy obserwatorzy przekonywali, że rozwój Internetu spowoduje ich znaczący wzrost. Nabywca, który zaznajomi się z interfejsem wykorzystywanym przez swojego dostawcę, nie będzie chciał ponosić kosztów poszukiwania nowego źródła zaopatrzenia, rejestracji na stronie internetowej nowego dostawcy i nauki korzystania z innego interfejsu, a w przypadku nabywców przemysłowych — integracji swoich systemów informatycznych z systemami dostawcy. Należy też wspomnieć, że ze względu na powstałą możliwość gromadzenia wiedzy o zachowaniach zakupowych klientów przedsiębiorstwa są w stanie oferować usługi

i produkty dopasowane do potrzeb nabywcy, lepszą obsługę i wygodniejsze zakupy, a klienci nie będą chcieli z tego wszystkiego zrezygnować. Gdy mówi się o „przylepności” stron internetowych, często chodzi właśnie o wysokie koszty zmiany dostawców.

W rzeczywistości jednak koszty te prawdopodobnie będą niższe, a nie wyższe niż w przypadku tradycyjnych form prowadzenia działalności, w tym metod wykorzystujących wcześniejsze generacje systemów informatycznych, takich jak systemy elektronicznej wymiany danych (EDI¹). W Internecie nabywcy często mogą zmieniać dostawców za pomocą kilku kliknięć myszą, a nowe technologie internetowe wciąż systematycznie obniżają koszty zmiany dostawców. Na przykład takie firmy jak PayPal oferują usługi rozliczeniowe i wirtualną walutę internetową — tak zwane „elektroniczne portmonetki” (ang. *e-wallets*) — która pozwala nabywcom robić zakupy w różnych witrynach internetowych bez konieczności podawania danych personalnych i numerów kart kredytowych. Narzędzia konsolidujące zawartość interesujących klienta witryn, takie jak OnePage², pozwalają uniknąć ciągłego wracania do nich w celu wyszukania informacji, umożliwiając budowanie spersonalizowanych stron internetowych, dynamicznie pobierających pożądaną informację z wielu witryn jednocześnie. Natomiast powszechne zastosowanie standardu XML uwolni firmy od konieczności rekonfiguracji posiadanych systemów składania zamówień oraz tworzenia nowych protokołów zaopatrzenia i logistyki w momencie zmiany dostawcy.

¹ Electronic Data Interchange — *przyp. tłum.*

² W kwietniu 2002 firma ta została zakupiona i wchłonięta przez jednego z dużych producentów oprogramowania biznesowego, firmę Sybase — *przyp. red.*