

Robert Błażlak
Katedra Ekonomii i Marketingu
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

INTERNET – CZYNNIK TWORZENIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Internet wywiera obecnie coraz większy wpływ na wszystkie obszary działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Zmianom, jakie dokonują się pod jego wpływem, ulegają nie tylko same procesy gospodarcze, ale również struktura rynków, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, dla których Internet staje się jednym z zasobów organizacji.

Według M.E.Portera Internet powinno rozważać się jako technologie – narzędzie, które może być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa z różnych branż jako element ich własnych strategii¹. Podstawowym pytaniem jest jednak nie to czy, lecz jak wykorzystywać Internet, aby uzyskać jak największą przewagę konkurencyjną oraz w jakim stopniu technologie internetowe wpłyną na dotychczasową strategię przedsiębiorstwa?

2. Internet a przewaga konkurencyjna.

2.1 Oddziaływanie Internetu na sektor i siły konkurencyjne

Jedną z dróg określenia zakresu przewagi konkurencyjnej jest, zaprezentowana po raz pierwszy przez M.E.Portera (w 1980), analiza sektora, w jakim działa firma. Każdy sektor, jak twierdzi M.E.Porter, ma podstawę strukturalną lub zestaw fundamentalnych ekonomicznych i technicznych cech charakterystycznych, które przyczyniają się do powstania sił konkurencyjnych². Do sił tych zalicza się: groźbę nowych wejść, siłę przetargową klientów, groźbę substytucyjnych wyrobów i usług, siłę przetargową dostawców a także rywalizację o pozycję wśród obecnych konkurentów, schemat pięciu sił przedstawia rys.1. Nasilenie działania tych sił jest różne dla każdego z sektorów a o natężeniu każdej z nich decydują między innymi takie cechy jak³:

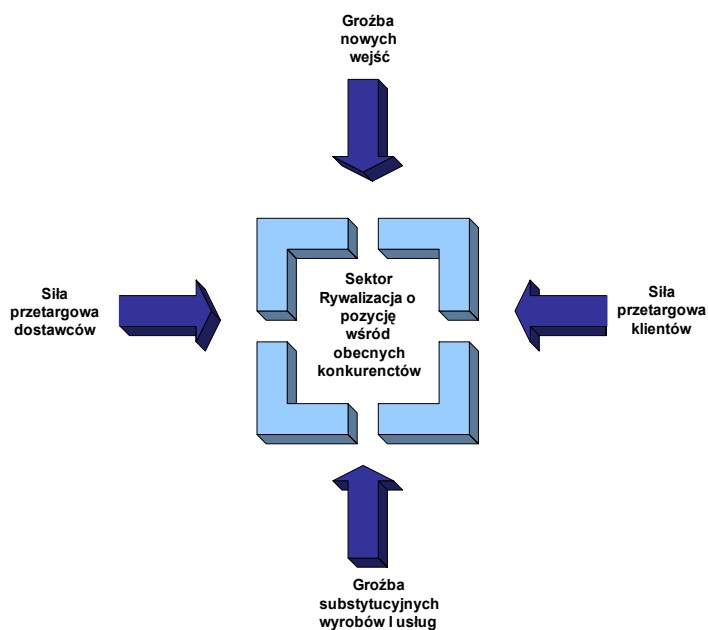
- efekt skali,
- zróżnicowanie produktów,
- potrzeby kapitałowe,
- dostęp do kanałów dystrybucji,
- polityka władz,

¹M.E.Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marzec 2001, s.64

²G.Stonehouses, J.Hamill, D. Campbell, T.Purdie, Globalizacja Strategia i Zarządzanie, Felberg SJA, Warszawa 2001,s. 65

³M.E.Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, ss.25-45

- ilość firm i kooperantów w sektorze
- jakość produktów i ich znaczenie dla klienta
- dostępność innych zasobów potrzebnych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w sektorze



Rysunek 1. Schemat pięciu sił Portera

Źródło: M.E.Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s.24

W każdym z sektorów przedsiębiorstwo posiada kilka alternatywnych dróg działania, do których zalicza się⁴:

- strategię nisz rynkowych,
- strategię koncentracji,
- strategię dyferencjacji,
- strategię kosztową.
- strategię zintegrowaną

Każda z tych dróg zakłada osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo na inny sposób. W „starej”- tradycyjnej gospodarce przedsiębiorstwa koncentrowały się przede wszystkim na wykorzystaniu takich zasobów jak budynki, budowle czy rozbudowane parki maszynowe. Gdzie z jednej strony poszukiwano źródeł przewagi konkurencyjnej w daleko idących inwestycjach w technologię wytwarzania, budowę wielkich hal produkcyjnych, zatrudnianiu wielu, często źle wyszkolonych pracowników czy budowaniu rozległych kanałów dystrybucji a z drugiej opierano się na

⁴ I.Penc-Pietrzak, Strategie biznesu i marketingu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, ss.166-181

produkcji masowej. W pierwszym przypadku koszty zakupu i implementacji technologii wytwarzania, w tym szczególnie parków maszynowych, stały się jedną z głównych barier wejścia do sektora, w drugim zaś produkcja masowa zdecydowanie obniżała koszty wytwarzania dając przedsiębiorstwu możliwość osiągnięcia zakładanego celu, jakim była pozycja lidera w danym sektorze.

W innych przypadkach jak np. strategii nisz rynkowych czy strategii koncentracji zakładano produkcję mniejszych partii, zróżnicowanych produktów, przy jednoczesnym dbaniu o potrzeby klientów, co jednak okupione było utratą dużego udziału w rynku, przy niewspółmiernie wysokich nakładach na marketing.

Wraz z rozpoczęciem wykorzystywania Internetu do prowadzenia działalności gospodarczej nastąpiło przewartościowanie podejścia do sektora/struktury rynku. I choć, jak twierdzi M.E.Porter, sam Internet nie powoduje, bez względu na to czy rynek jest stary czy nowy, zmian w tradycyjnym jego ujęciu i w dalszym ciągu występować tu będą, znane z tradycyjnego ujęcia, siły konkurencyjne⁵, to zmianie ulegać będzie sposób wykorzystania tych czynników, które decydują, w jakim stopniu kreowana jest wartość przez: produkty, usługi, technologię czy sposób konkurowania. Z kolei innowacyjne, bazujące na wykorzystaniu technologii internetowych, strategie wprowadzane przez produkuje firmy prowadzić mogą do powstania całkowicie nowych dziedzin działalności lub zmienić sztywne ramy dotychczasowych a także stworzyć innym uczestnikom sektora potrzebę do przeprowadzenia zmian w dotychczas stosowanych strategiach. Zmiany, jakie zachodzą w sektorze pod wpływem wykorzystania Internetu mogą przybierać następującą postać⁶:

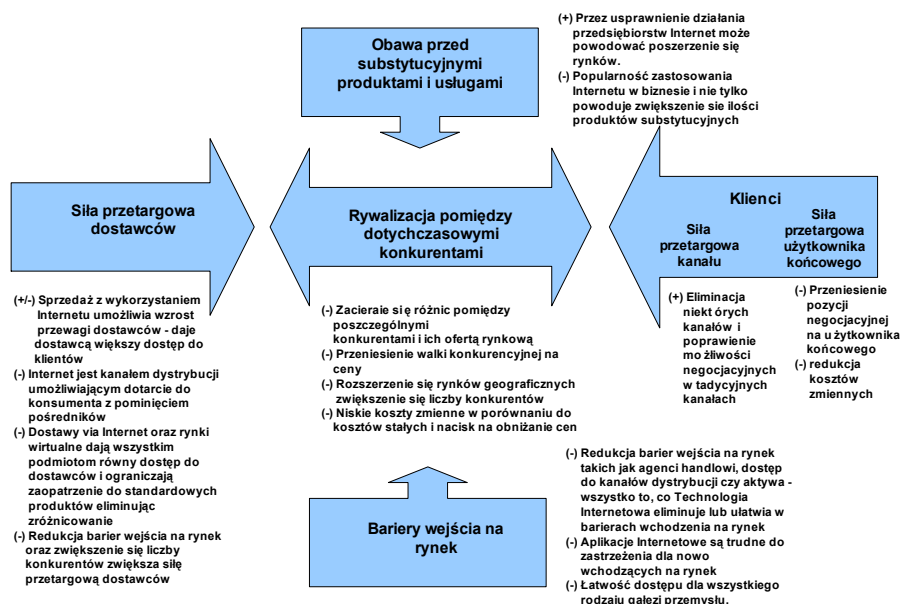
- pojawia się zwiększenie siły nabywczej klientów poprzez przeniesienie na nich pozycji negocjacyjnej, następuje ułatwienie dokonywania porównania cen i ofert poszczególnych producentów oraz handlowców, zmienia się sposób i zakres przekazywanych informacji o produktach,
- rozszerza się zakres rynków - zanika podział geograficzny, w skutek czego zwiększa się liczba konkurentów i klientów, a zatarcie się różnic pomiędzy konkurentami przenosi ciężar walki konkurencyjnej na cenę oferowanych produktów, obniżają się koszty przeprowadzania transakcji,
- zmniejszenie się barier wejścia na rynek poprzez redukcje pośredników, łatwy dostęp do kanałów dystrybucji, Internet ułatwia dostęp do wszystkich gałęzi przemysłu, jest technologią powszechnie znaną, której adaptacja w struktury przedsiębiorstwa nie wymaga znacznych nakładów finansowych,
- Internet i wirtualne rynki umożliwiają wszystkim podmiotom gospodarczym bezpośredni i równy dostęp do producentów,
- popularność zastosowania Internetu w biznesie powoduje zwiększenie się oferty produktów substytucyjnych, drastycznie skraca cykl życia produktów.

Technologie internetowe wpływają również w dużym stopniu na stosunki zachodzące pomiędzy wszystkimi uczestnikami sektora stwarzając im szansę na tworzenie trwałych relacji i powiązań pomiędzy nimi, poprzez zmianę zależności między skalą produkcji, jej automatyzacją i elastycznością – szerokim zastosowaniem dostosowania produktów bezpośrednio do wymagań klientów a także obniżeniem

⁵ M.E.Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marzec 2001, s. 66

⁶ M.E.Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s.106 oraz M.E.Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marzec 2001, s. 64

kosztów ponoszonych przez firmę. Wpływ Internetu na strukturę rynku/sektora przedstawia



Rysunek 2. Wpływ Internetu na strukturę rynku/sektora

Źródło: M.E.Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marzec 2001, s.64

2.2 Internet a łańcuch wartości.

Zdaniem M.E.Portera podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości, lecz sprawność różnych rodzajów działalności, jakie przedsiębiorstwo podejmuje dostarczając na rynek swój produkt⁷. Uważa on, że jedyną drogą do osiągnięcia tej przewagi jest działanie, jakie podejmuje firma w obrębie niskich kosztów operacyjnych, bądź dyktowania najlepszych cen na rynku⁸. Przewaga konkurencyjna – czy to kosztowa, czy wynikająca ze zróżnicowania – jest funkcją łańcucha wartości firmy⁹, gdzie łańcuch wartości jest systemem wzajemnie zależnych od siebie oraz powiązanych ze sobą czynności w sposób, który warunkuje wpływ wykonania jednej z nich na koszt i skuteczność wykonania pozostałych.

Porter wymienił i scharakteryzował dziewięć, zachodzących w łańcuchu wartości, czynności, wśród których występują¹⁰:

- czynności podstawowe związane z fizycznym wytworzeniem produktu, jego marketingiem, dostarczeniem do nabywców, oraz obsługą i serwisem posprzedażnym,

⁷ W.M.Grudzewski, I.K.Hejduk, Przedsiębiorstwo wirtualne, Difin, Warszawa 2002, s.52

⁸ M.E.Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marzec 2001, s.70

⁹ M.E.Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s.96

¹⁰ Tamże, s.93

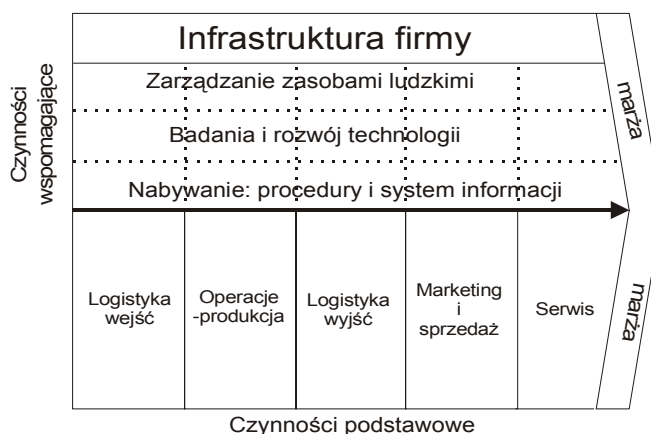
- czynność wspomagające, które zapewniają nakłady i infrastrukturę umożliwiającą wykonanie czynności podstawowych,

Przedsiębiorstwo, w dążeniu do uzyskania przewagi, bardzo często wykorzystują zróżnicowanie w zasięgu konkurencyjnym, na zakres którego składają się następujące czynności¹¹:

- zasięg segmentacji,
- zasięg pionowy (stopień integracji pionowej),
- zasięg geograficzny
- zasięg sektorów (zakres powiązanych sektorów, w których firma konkuruje).

Szeroki zasięg umożliwia firmie wykorzystywanie związków, jakie zachodzą pomiędzy wszystkimi łańcuchami wartości obsługującymi różne segmenty sektorów, obszary geograficzne. Z kolei zawężenie zasięgu powoduje dostosowanie łańcucha wartości do określonego segmentu docelowego.

W „starej” gospodarce dla przedsiębiorstwa bardzo istotną rolę odgrywała ciągła analiza i usprawnianie wszystkich czynności ekonomicznych i technicznych, jakie były przez niego wykonywane przede wszystkim wewnątrz organizacji. Schemat łańcucha wartości przedstawia rys.3.



Rysunek 3. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa

Źródło: A.Pomykański, Strategie marketingowe, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000, s.120

Powiązania czynności, o których jest mowa powyżej, w „nowej” gospodarce nie tylko połączyły procesy związane z kreowaniem wartości wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również prowadzą do współzależności między łańcuchem wartości firmy a łańcuchami u dostawców i w poszczególnych kanałach dystrybucji.

Technologia Informatyczna, w tym technologie internetowe, przenikają każdy element łańcucha wartości zmieniając dotychczasowy sposób wykonywania czynności a także istotę ich powiązań oddziałując przy tym na zasięg konkurencyjny oraz sposób zaspokajania potrzeb klientów, co przedstawia rys.4.

¹¹ M.E.Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001s. 96

Rysunek 4 Wpływ technologii internetowych na powiązania czynność wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Źródło: Opracowanie na podstawie L.Clark, Ch.Pflughoeft, B2B Computing, Revitalizing Your Relationships and Building the Bottom Line, www.ibm.com

Każda z czynności, jaką wykonuje się w przedsiębiorstwach, zawiera w sobie składnik informacji, jaki jest niezbędna do uzyskania, przetwarzania i ukierunkowania danych wymaganych do ich wykonania. Dlatego można stwierdzić, że, ze względu na swój charakter, technologie internetowe mają duży wpływ na kształtowanie się całego łańcucha wartości danej organizacji. Zaś podstawową korzyścią zastosowania tych technologii jest ich naturalna zdolności do łączenia poszczególnych czynności oraz udzielania dostępu do zgromadzonych danych w czasie rzeczywistym, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji np. w relacjach z dostawcami czy klientami.

Choć technologie internetowe niemalże odruchowo kojarzone są z infrastrukturą przedsiębiorstwa, to mają one znacznie szerszy wpływ na poszczególne czynności wspomagające. Mianowicie ułatwiają one przekaz informacji na poziomie poszczególnych systemów teleinformatycznych, wpływają na proces tworzenia nowych produktów, czy zarządzania wiedzą w organizacji i działań związanych z zasobami ludzkimi a także funkcją zakupów. Również wspomagają one działania związane z zarządzaniem przez współpracę (Management by Colaboration – MBC), czyli sposobie zarządzania firmą zorientowanym na relacje, których priorytetem jest optymalizacja procesów biznesowych w ramach stworzonych w tym celu dynamicznych zespołów realizujących poszczególne zadania przedsiębiorstwa¹².

Dodatkową zaletą wykorzystywania Internetu przez organizacje jest zdolność, z jaką przedsiębiorstwa mogą wchodzić w nieformalne związki między sobą tworząc tzw. organizacje wirtualne czy sieć adaptacyjnego łańcucha dostaw (adaptive supply chain network¹³). Łańcuch taki tworzony jest przez grupę luźno powiązanych przedsiębiorstw, które współpracując ze sobą dzielą się danymi dotyczącymi obszarów transakcji, operacji oraz finansów w celu podniesienia konkurencyjności i optymalizacji osiąganych zysków w danej sieci – danego sektora.

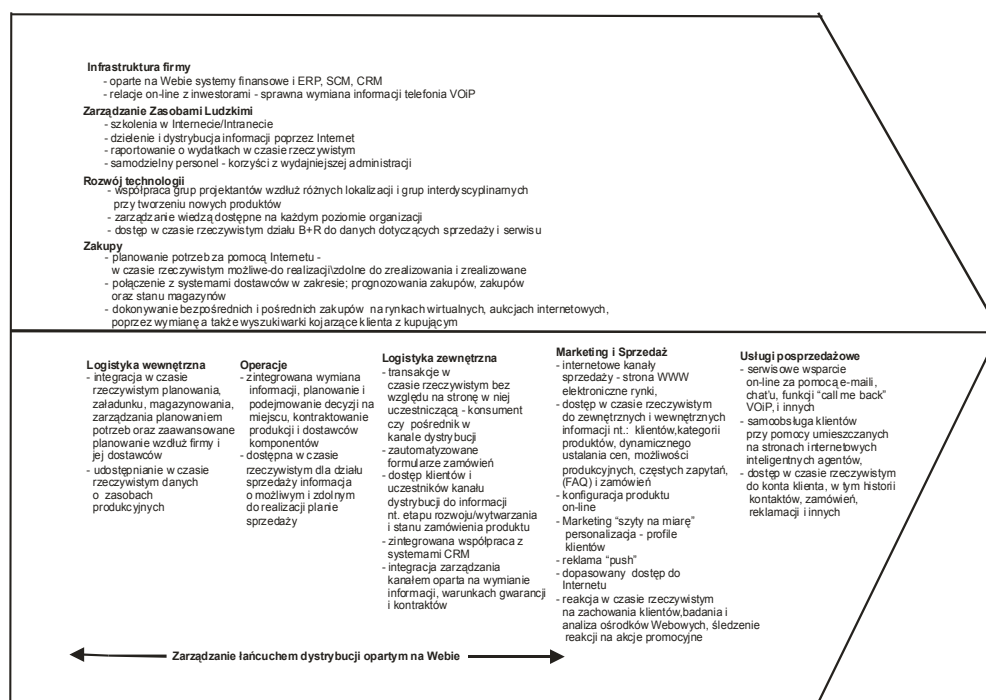
Równie duży wpływ Internetu na łańcuch wartości szczególnie zauważalny jest wśród czynności podstawowych. Gdzie w ramach logistyki wewnętrznej umożliwia on integrację w czasie rzeczywistym takich czynności jak: planowanie, załadunek, magazynowanie czy zarządzanie planowaniem potrzeb i zaawansowane zarządzanie wzdłuż łańcucha dystrybucji a także ułatwia dostęp do danych o zasobach produkcyjnych. Z kolei na etapie operacji (produkcji) funkcja Internetu sprowadza się do ułatwienia zintegrowanej wymiany informacji dotyczącej planowania, kontraktowania produkcji oraz dostawców komponentów do niej niezbędnych a także przekazuje informacji do działu sprzedaży o możliwym i zdolnym do realizacji planie sprzedaży. Ponadto, w czynnościach dotyczących logistyki zewnętrznej, Internet umożliwia przedsiębiorstwu przeprowadzanie transakcji w czasie rzeczywistym bez względu na stronę w niej uczestniczącą (dostawca, klient), automatyzację procesu zamówień, ułatwia dostęp do informacji o stanie i zaawansowaniu realizacji składanych zamówień.

Internet posiada również znaczny wpływ na działania podejmowane w ramach marketingu firmy – umożliwia tworzenie nowych kanałów sprzedaży, ułatwia firmie poprzez personifikacje – tworzenie profili poszczególnych klientów – kreować marketing

¹² V.Kale, SAP R/3 Przewodnik dla menedżerów, Helion, Gliwice 2001, s.32

¹³ Adaptive Supply Chain Networks, SAP AG white paper, SAP AG 2002, ss. 10-11, www.mysap.com

„szyty na miarę” oraz, co się z tym wiąże, przeprowadzanie analizy wartości i zachowań klientów (systemy CRM), jak również badanie i analizowanie ośrodków webowych oraz śledzenie reakcji klientów na działania promocyjne przedsiębiorstwa. Technologie internetowe przyczyniły się również do rewolucji usług posprzedażnych dając firmie możliwość szybkiej reakcji na problemy klientów poprzez funkcje e-mail'a, chat'u, poza tym funkcji „call me back” czy umieszczanych w internetowych serwisach firmy inteligentnych agentów pomocy. Wpływ Internetu na łańcuch wartości przedstawia rys. 5.



Rysunek 5 Internet w łańcuchu wartości

Źródło: M.E.Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marzec 2001, s.64

4. Podsumowanie

W gospodarce internetowej nie jest łatwo uzyskać przewagę konkurencyjną natomiast adaptacja i zastosowanie technologii internetowych otwiera nowe możliwości dla przedsiębiorstwa dając im szansę na wzmocnienie i wyróżnienie własnej pozycji konkurencyjnej.

Poprzez swoje bezpośrednie oddziaływanie na sektor oraz na cały łańcuch wartości Internet stał się bardzo ważnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Dzięki niemu przedsiębiorstwo jest w stanie nie tylko w lepszy sposób optymalizować, ale i koordynować poszczególne procesy gospodarcze, jakie zachodzą w jego środowisku, ale również tworzyć takie alianse, które stwarzają mu realną szansę na podniesienie własnej pozycji konkurencyjnej poprzez szybsze adaptowanie się do ulegającego ciągłej zmianie otoczenia, czyli reakcji na zachowania się wszystkich sił konkurencyjnych w sektorze.