

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Internet Strategy Controversy

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

29 September 2011

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51935/>
MPRA Paper No. 51935, posted 09 Dec 2013 05:35 UTC

KONTROVERZIA INTERNETOVEJ STRATÉGIE

INTERNET STRATEGY CONTROVERSY

Branislav Zagoršek¹

KEY WORDS

strategy, internet, dynamic environment, competitive advantage ,operational effectiveness, strategic positioning, industry structure , internet , competitive disadvantage

KLÚČOVÉ SLOVÁ

stratégia, internet, dynamické prostredie, konkurenčná výhoda , operatívna efektivita, strategický positioning , odvetvová štruktúra, internet, konkurenčná nevýhoda

ABSTRAKT

There are two basic views of the internet strategy. The traditional one says that the internet is just a new technology a powerful tool but nothing else. There is no reason to rethink the rules of entrepreneurship and strategy. As the technology is new the optimal approaches did not already settle down so it is not clear yet what is the proper one. The other view sees the internet as begin of new era. The need of new rules emerges because the old are not sufficient enough to lead the company to success. The reason is turbulent environment with plenty of data to analyze and opportunities to use. This paper is offering some ideas and views of how to handle this situation. The idea is to combine both approaches until the proper theory is created. The solution is to manoeuvre between both approaches and to incline to the one that meets the needs of the specific environment.

ÚVOD

V súčasnej dobe existujú dve vetve pohľadu na podnikateľské stratégie na internete. Jednou je presvedčenie, že internetová stratégia by sa nemala vo svojom princípe odlišovať od stratégie v tradičnom prostredí. Vychádza z predpokladu, že internet je iba nový nástroj, ale princíp podnikania ostáva rovnaký. Opačnú pozíciu zastávajú prívrženci prístupu, ktorý hovorí, že stratégia na internete nespadá pod doteraz zaužívané pravidlá. Internet predstavuje nové prostredie a vyžaduje si nový prístup.

Obidva prístupy majú svoje logické opodstatnenie, ale aj isté kontroverzie. Ďalší text práce bude venovaný analýze a hľadaniu najvhodnejšieho prístupu ku stratégii na internete.

Stratégia vytvára jedinečnú pozíciu, ktorá núti rozhodnúť sa pre jednu cestu na úkor druhej a je v súlade s podnikovými aktivitami. Stratégia má vlastnosť vytvárať nadhodnotu pri porovnaní s jej nepoužitím.

Internet je súbor sietí a ruterov využívajúci TCP/IP protokol a fungujúci ako jedna veľká sieť².

¹ Ing. Branislav Zagoršek, interný doktorand FPM, bzagorsek@yahoo.com

² COMER, D.E. 2007. *The internet Book*. 4.vyd. Upper Saddle River: PEARSON, 2007. 380 s. ISBN 0-13-233553-0. s. 359.

Tabuľka 1: Významná aplikácia internetu v hodnotovom reťazci³

Firemná infraštruktúra <ul style="list-style-type: none"> • Sieťovo založená, finančné a ERP systémy • On-line vzťahy s investormi 				
Manažment ľudských zdrojov <ul style="list-style-type: none"> • Samoobslužná administrácia zamestnancov a odmien • Internetové školenia • Internetové zdieľanie a diseminácia informácií • Elektronické reporty času a výdavkov 				
Vývoj technológií <ul style="list-style-type: none"> • Kolaborácia pri tvorbe produktov naprieč celým spektrom hodnôt a oblastí • Prístup k vedomostiam pre celú organizáciu • Živý prístup k servisným a predajným informáciám pre výskum a vývoj 				
Obstarávanie <ul style="list-style-type: none"> • Internetové plánovanie dopytu, živý reťazec od dostupnosti tovaru, po jeho dodanie • Prepojenie nákupných, inventárnych, a prognostických systémov s dodávateľmi • Automatizované zúčtovanie pohľadávok • Priame a nepriame obstarávanie cez internet (aukcie, trhy) 				
Prichádzajúca logistika <ul style="list-style-type: none"> • V reálnom čase integrovaný harmonogram a manažment obstarávania • Diseminácia pomocou vbudovaných systémov, v reálnom čase, inventárnych dát 	Operácie <ul style="list-style-type: none"> • Integrovaná výmena informácií a harmonogramov vnútropodnikového zásobovania 	Odchádzajúca logistika <ul style="list-style-type: none"> • Transakcie objednávok v reálnom čase iniciované odberateľom • Automaticky customizované dohody • Prístup odberateľa ku stavu vybavenia objednávky • Kolaborácia s odberateľovými prognostickým systémom • Integrovaný systém manažmentu odberateľov 	Marketing a predaj <ul style="list-style-type: none"> • On-line kanály predaja • Živý prístup k zákazníckym informáciám, dynamické oceňovanie, inventár, katalógy • On-line konfigurácia produktov • Customizovaný marketing • Push propagácia • Spätná väzba v reálnom čase pomocou prieskumov a aplikácií 	Popredajný servis <ul style="list-style-type: none"> • On-line podpora zákazníkov • Zákaznícka servisná samoobsluha pomocou inteligentných aplikácií • Prístup k zákazníkemu kontu v reálnom čase
<p>← Sieťovo distribuovaný supply chain management →</p>				

³ PORTER, M.E. Strategy and the Internet. In *Harvard Business Review*. Reprint 6358, 2001, March. s.15.

Internetové prostredie a stratégia z pohľadu zástancov tradičného prístupu

Zástupcovia tradičného prístupu sú názoru, že informačné technológie sú iba novou technológiou. Tvrdia, že podnik by sa mal držať zaužívaných pravidiel a nemal by sa bezhlavo púšťať do pretekov, ktoré nemôže nikto vyhrať. Pre všetkých účastníkov dostupné nástroje nemôžu byť zdrojom udržateľnej konkurenčnej výhody. Pokiaľ je kladený neadekvátny dôraz na súťaž v technológii, majú silný vplyv na znižovanie ziskovosti podniku, keďže často zvyšujú náklady pri zachovaní ceny.

Michael E. Porter je zástancom teórie, že doteraz etablované pravidlá v oblasti stratégie sú aj v prostredí internetu veľmi dôležité, dokonca ich použitie nabera väčšieho významu, než kedykoľvek predtým. Na otázku čím to je dané odpovedá, že internet ako nástroj znižuje ziskovosť odvetvia, pretože podniky konkurujú iba cenou. Taktiež internet už nepredstavuje konkurenčnú výhodu, keďže ho už využívajú skoro všetky podniky. Z týchto zistení sa dá naopak vyvodit' nasledujúci záver. Internet už nepredstavuje konkurenčnú výhodu, stáva sa pevnou súčasťou portfólia nástrojov podniku, avšak jeho absencia môže byť podstatným zdrojom konkurenčnej nevýhody.

V štúdií »Strategy and the Internet«⁴ sa v prvej časti venuje vplyvu internetu na podnikateľské prostredie a udržateľnú konkurenčnú výhodu. V druhej časti preberá internet ako doplnok stratégie.

Prostredie je dané piatimi silami: vyjednávacou silou dodávateľov, intenzitou konkurencie medzi existujúcimi firmami na trhu, silou odberateľov (distribútori a koneční spotrebiteľia), hrozbou substitútov a bariérami vstupu. Najintenzívnejší vplyv internetu je podľa Portera tým, že predstavuje otvorený systém, ktorý vďaka svojej sofistikovanej technológii intenzifikuje rivalitu medzi účastníkmi a súčasne odstraňuje bariéry vstupu.

Udržateľná konkurenčná výhoda môže mať dva zdroje. Operatívnu efektivitu alebo strategický positioning. Pod pojmom operatívna efektivita sa rozumie schopnosť podniku vykonávať svoje aktivity lepšie ako konkurenti. Robiť aktivity lepšie znamená robiť ich rýchlejšie, s menej vstupmi, alebo s menším množstvom nepodarkov. Väčšina podnikov považuje práve operatívnu efektivitu za hlavný zdroj svojej konkurenčnej výhody. Problémom je, že tieto oblasti sú ľahko napodobiteľné konkurentmi. Preto sa odporúča využívať ako zdroj svojej konkurenčnej výhody strategický positioning. Positioning znamená vymedziť sa voči svojej konkurencii, nájsť si takú pozíciu na trhu, ktorá prináša výhodu pre podnik z pohľadu relevantných záujmových skupín (dodávatelia, odberatelia, a pod.). Strategický positioning znamená získať udržateľnú konkurenčnú výhodu zameraním sa na to, čo je pre podnik charakteristické. Inými slovami, prevádzať iné aktivity ako konkurencia, alebo podobné aktivity iným spôsobom. Internet teda sťažuje možnosť podniku udržať si konkurenčnú výhodu pomocou operatívnej efektívnosti disemináciou informácií. Na druhej strane umožňuje udržať si konkurenčnú výhodu pomocou strategického positioningu, keďže umožňuje podniku vytvárať zložité integrované systémy a siete, ktoré sú jedinečné a aj pre vyspelých konkurentov ťažko napodobiteľné. Internet by ako nástroj nemal kanibalizovať tradičné fungovanie podniku, ale by ho mal dopĺňať, čím vzniká synergický efekt. Internet znižuje náklady, má veľkoplošné pokrytie, odbremeňuje podnik, ale neposkytuje bezprostredný kontakt a niektoré formy servisu, čo má za úlohu doplniť tradičný prístup.

⁴ PORTER, M.E. Strategy and the Internet. In: Harvard Business Review. March 2001. Reprint 6358.

Stratégia ako nový, neštandardný, prístup

Podnikania sú stále pod silným vplyvom informačných technológií, ktoré dynamizujú podnikateľské prostredie a pôsobia na tvorbu stratégie. Predmetom diskusie je, či by malo byť následkom tohto pôsobenia fundamentálne prehodnotenie stratégií a ich tvorby. Vznik nového prostredia a nových pravidiel. Nové podnikateľské prostredie si vyžaduje nový prístup. Stratégia je tvorená súborom pravidiel.

Eisenhardt/Sull vytvorili teóriu stratégie, ako súboru jednoduchých pravidiel. Táto teória je odvodená od správania sa zvierat v krdľoch. Kfďle nepotrebujú pre fungovanie nadriadených a fungujú na princípe kolektívnej inteligencie. Vďaka tomu sú stratégie veľmi prispôsobivé. Toto je dané vlastnosťou stratégie, ktorá nemá riešiť detaily, ale má vytvárať budúcnosť ako ucelený pohľad. Umožňuje prispôsobovanie sa na najnižšej úrovni a tak bezprostredne reagovať na hrozby, či príležitosti. Aby bola stratégia súboru jednoduchých pravidiel úspešná, je potrebné pravidlá zadefinovať presne a konkrétne, aby sa nimi dalo prehľadne riadiť aj behom turbulentných situácií, a to či už manažment, alebo pracovníci. Jednoduché pravidlá by sa mali týkať kľúčových oblastí.

- Pravidlá fungovania

Určujú podniku, ako má fungovať, čo má robiť, aby sa odlišil od konkurencie. Napríklad vyriešiť problém už pri prvom telefonáte na servisnú linku.

- Pravidlá šanci

Hovoria ako rozpoznať príležitosti. Ako organizovať podnikové procesy, sledovanie trendov a ich vzájomné prepojenie.

- Pravidlá priorít

Ako stanovovať priority, čo je pre podnik dôležité.

- Pravidlá časovania

Rieši problém kedy a ako dlho majú trvať isté procesy. Napríklad vývoj nového produktu by nemal trvať dlhšie ako osemnásť mesiacov.

- Pravidlá výstupu

Rieši problém kedy upustiť od projektu alebo obchodu, kedy opustiť trh.

Tieto oblasti nie sú definitívne a je možné ich ľubovoľne modifikovať, podľa potrieb podniku.

Intenzívna konkurencia stláča ceny silne nadol, až na úroveň, ktorá je len ťažko, hranične, udržateľná. Posúva sa ťažisko konkurovania smerom od nákladového vodcovstva k diferenciacii. Wirtz/Mathieu/Schilke sa pokúsili o syntézu teórií strategickej tvorby na internete a vytvorili model, v ktorom podnik tvorí stratégiu v jednotlivých dimenziách, pričom výkonnosť podniku bude motivovaná ziskovosťou, alebo rastovou intenciou. Podnik bude rozlišovať nasledujúce dimenzie:

- Diferenciácia produktu
- Diferenciácia imidžu
- Fókus
- Proaktivita
- Replikácia
- Rekonfigurácia
- Kooperácia

Tabuľka 2: Stratégie v dynamickom prostredí⁵

Stratégia v dynamickom prostredí		
<i>Dimenzia</i>	<i>Definícia dimenzie</i>	<i>Teoretický základ</i>
Diferenciácia produktu	Diferenciácia na trhu pomocou odlišenia poskytovaného produktu alebo služby od konkurentov	Industriálna ekonomika
Diferenciácia imidžu	Jedinečnosť podniku spôsobená psychologickým positioningom alebo positioningom správania sa	Industriálna ekonomika
Fókus	Koncentrácia na úzky segment trhu	Industriálna ekonomika
Proaktivita	Nepretržité hľadanie príležitostí na zlepšenie a ich rýchle využitie	Pohľad založený na zdrojoch
Replikácia	Prenos vedomostí a schopností z jedného stavu ekonomiky do druhého	Pohľad založený na zdrojoch
Rekonfigurácia	Tvorba nových vedomostí a schopností v podniku	Pohľad založený na zdrojoch
Kooperácia	Prístup k externým zdrojom za pomoci kooperatívnych dohôd	Pohľad založený na zdrojoch



Výkonnosť podniku
Rast
Ziskovosť

SYNTÉZA

Stratégie na internete sú príliš komplexným systémom, aby sa dali jednoznačne priradiť jednému z prístupov. Tieto dva prístupy slúžia ako mantinely, medzi ktorými je potrebné sa pohybovať, s ohľadom na prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. Tým, že informačné technológie sú ešte mladé, začínajú sa až teraz kryštalizovať skutočné možnosti v oblasti stratégie, ktoré boli doteraz skryté za očakávaním poháňanými prístupmi. Samovražedný trend intenzívnej cenovej konkurencie sa u sofistikovaných účastníkov trhu začína meniť a opäť sústreďovať na produkt. Z tohto pohľadu je tradičný prístup pre podnik zaujímavejší. Na druhej strane informačné technológie prišli s možnosťou prispôsobenia sa zákazníkovi produktom na mieru pri zachovaní nízkych nákladov, doteraz nevídanými analytickými možnosťami veľkého kvanta informácií umožňujúceho objaviť nové príležitosti na trhu. Rýchlo meniace sa trendy, či už z objektívnych, alebo subjektívnych dôvodov sú realitou a podnik na ne musí reagovať. V tejto oblasti nachádzajú uplatnenie nové prístupy ku

⁵ WIRTZ, B.W. - MATHIEU, A. - SCHILKE, O. 2007. Strategy in High-Velocity Environments. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 3, s. 298.

stratégií. Do doby vytvorenia prístupu šitého na mieru internetovým stratégiám, by sa podnik mal oboznámiť s oboma vetvami a vytvoriť hybridnú stratégiu, polarizovanú podľa svojich potrieb.

ZÁVER

Tradičný prístup, k tvorbe stratégií, má na trh upokojujúci efekt. Snaží sa potlačiť očakávaniami hnané konanie a priniesť poriadok. S malými adaptáciami na nové možnosti dokáže riešiť principiálne otázky. Nové prístupy sa snažia riešiť chaotickú situáciu a ponúkajú riešenie, ako fungovať v rýchlo meniacom sa prostredí. Takýto prístup však nemusí byť dlhodobo úspešný, keďže prehnaným reagovaním hrozí strata fókusu na hlavný dlhodobý cieľ. Je možné, že sofistikovanou kombináciou oboch prístupov sa dá dospieť k žiadanému výsledku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- (1) COMER, D.E. 2007. *The internet Book*. 4.vyd. Upper Saddle River: PEARSON, 2007. 380 s. ISBN 0-13-233553-0.
- (2) MÜLLER-STEWENS, G.-LECHNER, CH. 2005. *Strategisches Management*. 3.vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005. 784 s. ISBN 978-3-7910-2467-7.
- (3) PORTER, M.E. What Is Strategy? In *Harvard Business Review*. Reprint 96608, 1996, Nov- Dec.
- (4) PORTER, M.E. Strategy and the Internet. In *Harvard Business Review*. Reprint 6358, 2001, March.
- (5) SCHEUSS, R. 2008. *Handbuch der Strategien*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2008. 408 s. ISBN 978-3-593-38712-3.
- (6) SOUITARIS, V. – BALABANIS, G. Tailoring Online Retail Strategies to Increase Customer Satisfaction and Loyalty. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 2, s. 244 – 261.
- (7) WIRTZ, B.W. - MATHIEU, A. - SCHILKE, O. 2007. Strategy in High-Velocity Environments. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 3, s. 295 – 313.
- (8) ZIMMERMANN, R. 2011. *Das Strategiebuch*. Frankfurt: Campusverlag, 2011. 188 s. ISBN 978-3-593-39350-6.