

Strategi og Internettet

(Porter, M.E.: Strategy and the Internet (2001), Harvard Business Review, March, 2001: pp. 62-79)

Der er sagt meget sludder om den Ny Økonomi og Internettet i det sidste par år. En af vor tids store forskere inden for virksomhedsstrategi, Michael E. Porter har skrevet en artikel, som måske ikke gør en ende på sludderet, men i hvert fald bidrager væsentligt til at forstå de forretningsmæssige mekanismer, der udfolder sig omkring os og Internettet i denne tid.

Porter lægger hårdt ud og siger, at man bør glemme de smarte begreber, "Internet brancher", "e-business strategier" og "Ny Økonomi". Internettet er simpelthen et værktøj, som kan lette en række mere fundamentale processer – informationssøgning, logistik, salg m.v. Det er et værktøj, som kan bruge klogt og mindre klogt i enhver branche og som ingrediens i næsten enhver strategi.

Man bør i stedet stille sig en række fundamentale spørgsmål såsom:

- Hvem opfanger de økonomiske fordele, nettet skaber?
- Ender hele værdien med at lande hos køberen, eller vil leverandørerne også være i stand til at opnå en andel?
- Hvilken effekt vil nettet få på erhvervsstrukturen?
- Vil det udvide eller begrænse den samlede profitmængde?
- Hvilken effekt vil Internettet få på strategierne?
- Vil nettet forstærke eller begrænse virksomhedernes evne til at etablere fordele, som kan fastholdes i konkurrencen?

Svarene er umiddelbart bekymrende. Kort fortalt anbefaler Porter, at den lærdom man hidtil har hentet fra de hidtidige erfaringer med nettet, bør glemmes. Argumentet er, at når enhver betydningsfuld ny teknologi dukker op, vil den i starten forvrænge markedets signaler.

Når det gælder Internettet har adfærden på både køber og sælgerside været "unormal" og ikke en adfærd, som nødvendigvis vil holde i længden: Salgstal er ofte upålidelige, fordi mange leverandører har solgt til unormalt lave priser i et håb om straks at sikre sig en god position på et nyt marked. Priserne er uholdbare af samme grund. Tredjeparter i en relation (sponsorer, annoncører) har betalt for aktiviteten på nettet, og efterspørgslen har været forstyrret af, at mange nysgerrige skulle ind og prøve, af at priserne har været unormalt lave, eller ydelser har simpelthen været gratis o.s.v.

Som vi har set i det sidste års tid har effekterne i stort omfang været, at en række virksomheder har satset stort og tabt eller ligefrem er gået ned. Desuden er opfattelsen af en række ydelsers værdi eroderet voldsomt, fordi så mange har været med til at forære så mange ting væk. I en kapitalistisk økonomi lader det sig ikke gøre i ret lang tid. Markedskræfterne vil nådesløst udfolde sig og rette op på ubalancerne.

Porter's påstand er altså, at i takt med at tiden går og de første erfaringer dannes, vender markederne tilbage til de fundamentale spilleregler: forudsætningen for succes i forretning er, at man leverer noget af reel værdi og bliver betalt for det.

Til gengæld mener han, at der er grund til at se optimistisk på fremtiden med Internettet. Det er en teknologi med mange potentielle fordele for de fleste brancher. Ser man på "værdikæden" – det forløb et produkt eller en tjenesteydelse gennemløber, fra den skabes til den leveres til en kunde – så drejer det sig bl.a. om:

Først og fremmest er det en infrastruktur, der kan bære de mange relevante data, som knytter sig til produktet/ydelsen undervejs. Logistikken frem til producenten lettes i forbindelse med planlægning, shipping, lagerstyring, ordreplanlægning m.m. Driften får bedre adgang til tidskritisk information i forbindelse med bestilling og planlægning af leverancer. Logistikken væk fra producenten styrkes med ordrebehandling i realtid, uanset hvem der afgiver ordren, direkte kontakt imellem kunde og produktion, integration med kundens planlægningssystem o.s.v. Fordelene for marketing, salg og efter-salgsservice er kendte af mange: online salgskataloger, dynamisk prissætning, kunden får straks information om lagerstatus, direkte

ordreafgivelse, kunden kan selv checke kontooplysninger, det er lettere at lave tilfredshedsmålinger m.v..

Forudsætningen for at drage fuld nytte fordelene er imidlertid, at spillerne på markedet begynder at respektere de fundamentale regler.

Det lader sig ikke her gøre at gengive de mange tankevækkende eksempler og ræsonnementer, som artiklen rummer. Men afslutningsvis skal fremhæves en række nødvendige handlinger, Porter anbefaler såvel etablerede firmaer som "dot-com'er". Begge nævnes fordi han grundlæggende mener, at der vil ske en konvergens – en bevægelse mod samme midtpunkt fra to forskellige udgangspunkter: Virksomhederne må arbejde både traditionelt og via nettet uanset om de starter som det ene eller det andet.

Forudsætningerne for at dot-com'er vil få succes i det lange løb er:

1. At de er stærke på Internet teknologi
 2. At de har en klar strategi i forhold til såvel traditionelle firmaer som andre dot-com'er baseret såvel på et klart fokus og meningsfulde fordele
 3. At de lægger vægt på at skabe værdi for kunderne og tage sig direkte betalt for det frem for at forlade sig på indirekte indtjening (transittrafik, sponsorater etc.)
 4. At de har tydelige måder at håndtere fysiske aktiviteter på og koble ikke-Internet aktiver, som styrker deres strategiske position
 5. At de har så dybt branchekendskab, at de kan udvikle unikke færdigheder, informationer og relationer.
- Som et eksempel på konvergens fremhæver Porter sidst i sin artikel "Edward Jones", et førende amerikansk børsmæglerfirma. De har været dygtige til at tilpasse Internettet til deres strategi. Den går ud på at levere forsigtig, personlig rådgivning til investorer, der foretrækker vedligeholdelse af deres formuer baseret på tillid rådgiveren. Kunderne er folk, der har trukket sig tilbage eller ejere af mindre virksomheder.

I alt driver Edward Jones 7.000 små kontorer tæt på kunderne. Firmaet integrerer Internettet i mange af sine interne funktioner: rekruttering af medarbejdere, kontooplysninger og andre informationer til kunder. Til gengæld overvejer man på ingen måde som konkurrenterne at tilbyde direkte handel på nettet. Det passer ikke til den kunderelation, man ønsker at have, endsiges den type værdi man vil tilbyde sine kunder. Med andre ord har man tilpasset Internettet til sin strategi snarere end at plagiere konkurrenterne. Resultatmæssigt slår man en række konkurrenter, hvis "osse mig-adfærd" har reduceret deres eget særpræg.

Som man måske fornemmer af dette referat, knytter Porter sin argumentation til en række løst skitserede eksempler. Herved risikerer han naturligvis selv at blive offer for den slags fejltolkning af de tidlige signaler i markedet i forbindelse med en væsentlig ny teknologi, som han advarer mod. Såvidt man kan se bygger hans påstande ikke (endnu) på systematisk forskning. Heldigvis. For ellers måtte vi vente en årrække på resultaterne!

Med andre ord er det risikabelt men nødvendigt, at kompetente iagttagere forsøger at tolke på de foreliggende erfaringer tidligt i et nyt forløb. Nogle tolkninger vil vise sig forkerte og dispositioner på dét grundlag kan derfor slå fejl. Men hvis flere aktører prøver selvstændigt at vurdere indhøstede erfaringer samtidig med, at man kritisk lytter til råd fra "guru'erne", går det måske lidt bedre med modningen af ny teknologier i forhold til markedet, end hvis alle som lemminger jager af sted direkte i forløberens fodspor uden omtanke og uden egen retning/strategi.