



Andrzej SZNAJDER*

Internet czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw**

Internet i nadzieje z nim związane

Pojawienie się Internetu i rozwój jego zastosowania w różnych dziedzinach życia jest z pewnością jednym z ważniejszych wydarzeń na przełomie wieków. Nowe techniki komunikowania się przyspieszają powstawanie globalnych sieci i zmieniają w istotny sposób społeczeństwo i gospodarkę. Teza, że informacja stała się, obok surowców, pracy i kapitału, czwartym czynnikiem produkcji, nie jest nowa. Jednak warto zauważyć, że od niedawna ta informacja jest gromadzona i przesyłana za pośrednictwem Internetu.

Na określenie nowej epoki, w którą wkraczają społeczeństwa zaawansowane technicznie, istnieje już wiele terminów: społeczeństwo wiedzy, społeczeństwo informacyjne, społeczeństwo medialne, społeczeństwo telematyczne. Wszystkie te terminy akcentują zmierzch kapitalizmu przemysłowego i początek etapu techniki cyfrowej [Glotz 2000, s. 48]. Kapitalizm cyfrowy będzie się charakteryzował takimi cechami, jak przyspieszenie, dematerializacja, decentralizacja i globalizacja. Rozwój Nowej Gospodarki jest ściśle związany z zastosowaniem Internetu.

Eksperti często porównują gospodarkę cyfrową z okresem rewolucji przemysłowej XIX wieku. Są oni zgodni co do tego, że Nowa Gospodarka jest dopiero na początku nowej ery.

Duże są oczekiwania co do jej przeszłości. H. Lehment, profesor Instytutu Gospodarki Światowej z Kilonii twierdzi, że „obecne nowe rozwiązania tech-

* Autor jest pracownikiem naukowym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

** Referat zaprezentowany na konferencji „Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji” zorganizowanej przez Kolegium Gospodarki Światowej SGH w Warszawie w dniach 22-23 września 2000 r.

nologiczne stwarzają szanse wyzwolenia długo niewykorzystywanego potencjału, który może być silnym stymulatorem rozwoju gospodarki światowej” [WWW. Das Internet, 2000, s. 82].

Peter Drucker przewiduje, że handel elektroniczny spowoduje nieprawdopodobne zmiany w wielu branżach przemysłowych [Drucker, 1999]. Użył on bardzo obrazowego porównania obecnego znaczenia handlu elektronicznego do roli wynalazionej w 1829 kolei. Kolej skróciła dystans między ludźmi, natomiast handel elektroniczny realizowany za pośrednictwem Internetu wyeliminuje go.

Taka euforia wielu naukowców ma swoje pewne uzasadnienia. Podkreśla się dużą możliwość wpływu Internetu na obniżanie kosztów, co pozwoli na zwiększenie produktywności gospodarki.

Interesującą prognozę w tej sprawie przedstawił w ostatnim czasie amerykański bank inwestycyjny Goldman Sachs.

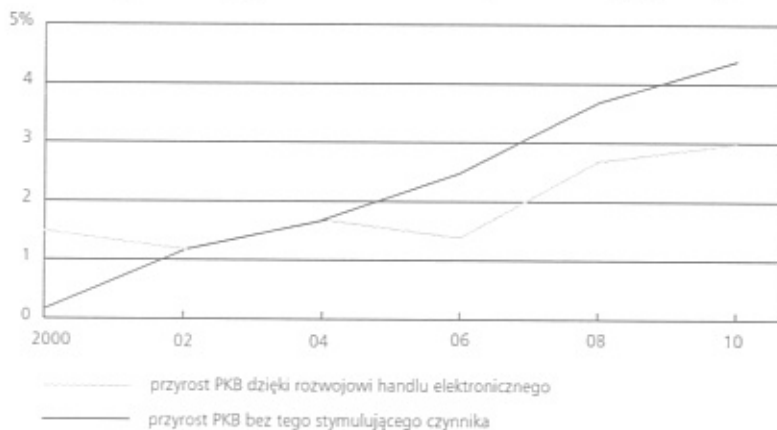
Z prognozy wynika, że Internet, a szczególnie rozwój transakcji między przedsiębiorstwami, czyli tzw. B2B – business-to-business przyczyni się do przyspieszenia tempa wzrostu gospodarczego i ograniczenia inflacji w krajach najbardziej rozwiniętych, czyli w USA, Niemczech, Japonii, Francji i w Wielkiej Brytanii.

Czynnikiem sprzyjającym inflacji będzie najprawdopodobniej polityka monetarna banków centralnych będąca reakcją na intensywną konkurencję cenową, jaką będą prowadzić przedsiębiorstwa.

Ponad połowę dodatkowego przyrostu PKB uzyska się dzięki temu w ciągu najbliższych 10 lat.

W ciągu tych 10 lat udział transakcji zawieranych za pośrednictwem Internetu w całości transakcji prowadzonych między przedsiębiorstwami wzrośnie, według przewidywań, z prawie 1% do 10%.

Wykres 1. Wpływ handlu elektronicznego na wzrost gospodarczy



Źródło: Goldman Sachs – The Shocking Economic Effect of 2B2 – <http://www.gs.com> oraz: Low-inflation growth from internet predicted, *Financial Times*, 7. 2. 2000

Przewidywany wpływ rozwoju handlu elektronicznego na obniżenie kosztów działalności firm będzie zróżnicowany w zależności od branż.

Oto te prognozy

Tablica 1

Handel elektroniczny a obniżka kosztów branż

Branża	%
Kosmiczna	11
Chemia	10
Górnictwo węglowe	2
Telekomunikacja	5-15
Techniki obliczeniowe	11-20
Podzespoły elektroniczne	29-39
Półprodukty spożywcze	3-5
Branża drzewna	15-25
Transport towarowy	15-20
Ochrona zdrowia	5
Nauki biologiczne	12-19
Przemysł metalowy	22
Media i reklama	10-15
Przemysł naftowy i gazowy	5-15
Przemysł papierniczy	10
Hutnictwo	11

Źródło: Goldman Sachs w: [B2B s. 29]

Analiza, której wyniki przedstawiono powyżej, porównywała techniki B2B z tradycyjnymi metodami prowadzenia handlu, czyli przy zastosowaniu tradycyjnej dokumentacji, telefonów i faksu.

Jak widać, największy wpływ handlu elektronicznego na obniżenia kosztów zaznaczy się w produkcji podzespołów elektronicznych, w branży drzewnej, przemyśle metalowym i w transporcie towarowym. W powyższej analizie nie występuje branża samochodowa, jednak warto zauważyć, że w tym przemyśle także takie oszczędności kosztowe pojawiają się.

Handel elektroniczny może być stosowany we wszelkiego rodzaju transakcjach między przedsiębiorstwami. Uzyskuje się wzrost produktywności i szansę na zwiększenie zysków. Może on wymusić obniżkę kosztów.

Podobnie pozytywną opinię na temat wpływu Internetu prezentuje jedna z największych światowych firm konsultingowych, Boston Consulting Group. Ocenia, że tylko w przemyśle przetwórczym handel elektroniczny B2B spowoduje w ciągu najbliższych 5 lat wzrost produktywności o 9% [B2B 2000, s. 28].

Atuty zastosowania Internetu jako środka konkurowania można przedstawić następująco:

- globalny zasięg oddziaływania, czyli możliwość docierania do wielu milionów ludzi na całym świecie,
- szybkość reakcji – możliwość natychmiastowej reakcji np. na zapytanie ofertowe potencjalnego klienta,

- multimedialny charakter – możliwość przekazania informacji tekstowej, dźwiękowej i w postaci krótkiego filmu wideo prezentującego zalety nowych produktów,
- brak ograniczeń czasowych czy też przestrzeni reklamowej (przykładowo w telewizji są ograniczenia – maksymalnie do 20% czasu emisji),
- elastyczność działania – możliwość stałego modyfikowania stron internetowych firmy w sieci WWW,
- interaktywność – dwustronny sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami otoczenia,
- niski koszt przekazu – znacznie niższe koszty stworzenia własnej strony internetowej, niż np. koszt produkcji i emisji filmu reklamowego w telewizji, co umożliwia prowadzenie działań promocyjnych w skali międzynarodowej małym i średnim przedsiębiorstwom,
- przyjazny charakter dla środowiska naturalnego – wykorzystywanie cyberprzestrzeni do przekazywania informacji i brak potrzeby drukowania materiałów informacyjnych, papieru itp.

Rosnące znaczenie Internetu w światowej gospodarce potwierdziła ankieta, przeprowadzona przez znaną firmę konsultingową Gemini na zlecenie Komisji Unii Europejskiej [Elektronischer 1998, s. 4]. Według ekspertów rewolucja internetowa będzie stanowiła największe wyzwanie dla Europy, które może być porównane z rewolucją przemysłową. Jeśli jednak przedsiębiorstwa i rządy nie dostosują się do tej nowej sytuacji i nie stworzą profesjonalnej gospodarki cyfrowej, to mogą pojawić się katastrofalne tego następstwa.

Jak widać, makroekonomiczne znaczenie rozwoju Internetu może być rzeczywiście istotne. Warto jednak spojrzeć na to, w jakim kierunku będzie on wpływał na przedsiębiorstwa i ich zdolności konkurencyjne.

Andy Grove, szef znanej firmy komputerowej Intel twierdzi, że „za pięć lat wszystkie firmy staną się przedsiębiorstwami internetowymi albo w ogóle przestaną istnieć” [Business 1999, s. 5].

W podobnym tonie wypowiada się Bill Gates, który uważa, iż „w ciągu najbliższych dziesięciu lat prowadzenie przedsiębiorstwa zmieni się bardziej niż przez ostatnie półwiecze”. Są to pierwsze słowa jego najnowszej książki [Gates 1999, s. 13].

Z przeprowadzonego w 1999 roku przez znaną firmę Booz Allen and Hamilton badania opinii menedżerów czołowych 500 firm z całego świata wynika, że 90% spośród nich jest przekonanych, iż już do roku 2001 Internet przekształci lub będzie miał bardzo silny wpływ na kształtowanie się globalnych stosunków rynkowych [Business 1999, s. 5].

Już w 1995 roku wiceprezydent firmy Procter & Gamble, Robert L. Wehling na zebraniu Światowej Federacji Reklamodawców wygłosił przemówienie, w którym podkreślał, iż „sieć Internet w chwili obecnej jest w stanie wpływać na przyszłość marketingu w tak dużym stopniu jak – a być może nawet większym niż – jakkolwiek znany dotychczas środek przekazu” [http://www.kki].

Nie wszyscy jednak patrzą na Internet tak optymistycznie widząc w nim głównie narzędzie sukcesu przedsiębiorstw.

Stanisław Lem w swojej książce, poświęconej zagrożeniom związanym z gwałtownym rozwojem technik informatycznych, zauważa, iż „zjawisko Internetu przypomina poniekąd znany nam z Biblii potop, czyli nadmiar wód, w którym można ze wszystkim utonąć, jeżeli nie zdołamy dla ratunku, jak Noe, zbudować sobie Arki. Ale jak by miała wyglądać Arka Noego Internetu, łatwo rzec, ale nie sposób myśleć taką zrealizować” [Lem 1999, s. 13].

O niezwykle istotnych konsekwencjach obecnej rewolucji technologicznej pisze także F. Fukuyama twierdząc, że powoduje ona swego rodzaju wielki wstrząs [Fukuyama, 1999].

Przeobrażenia w strukturze gospodarki przebiegają znacznie szybciej niż w innych systemach funkcjonowania społeczeństwa. Zróżnicowanie prędkości, z jaką rozwija się gospodarka i inne podsystemy społeczeństwa, zagrażają stabilności systemu gospodarczo-społecznego.

Oczywiście Internet, jak każde narzędzie, może być zastosowane właściwie lub też stwarzać zagrożenia. Zakres zastosowań jest prawie nieograniczony.

Pierwsze doświadczenia firm w zakresie zastosowania Internetu w konkurowaniu

Jak wynika z powyższego, nadzieje związane z zastosowaniem Internetu są duże, jednak już obecnie w wielu przedsiębiorstwach uzyskuje się widoczne obniżki kosztów.

W koncernie Forda stworzono specjalną jednostkę organizacyjną „e-GM”, której zadaniem jest opracowanie koncepcji i wdrażanie Internetu do globalnej działalności firmy.

Wprowadzenie Internetu do procesu projektowania i produkcji samochodów ma przynieść efekty w postaci oszczędności kosztów w granicach 5-10%. Tak szacuje je George Colony, prezes firmy Forrester Research, zajmującej się analizą wpływu Internetu na gospodarkę i funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Zastosowanie Internetu w procesie produkcyjnym ma polegać na usprawnianiu kontaktów z dostawcami części samochodowych, klientami i dystrybutorami. Pozwoli to na tworzenie mniejszych i elastycznych linii produkcyjnych, i realizowanie nietypowych zamówień, dostosowywanych do konkretnego zapotrzebowania.

W koncernie General Motors zastosowanie Internetu ma także przyczynić się do skracania czasu realizacji zamówień. I ten aspekt Internetu jest też ważny, gdyż współcześnie wzrasta znaczenie czynnika czasu jako środka konkurencji.

Inny przykład to firma General Electric. Oddział zakupów branży oświetleniowej tej wielkiej firmy zaczął wykorzystywać Internet do zamawiania półproduktów małej wartości. Firma stworzyła komputerowy system zakupów. Po jego wprowadzeniu czas przepływu zamówień skrócił się z 7 dni do 2 godzin. Koszty utrzymania pracowników związanych z realizacją zamówień zmniejszyły się o 30%. O 20% obniżyły się koszty materiałów. W roku 1997 firma

General Electric dokonała zakupów przy wykorzystaniu sieci Internetu o wartości 1 mld dolarów.

Przykładem właściwego zastosowania Internetu przez firmę handlową może być sieć brytyjskich supermarketów Safeway.

Ta znana brytyjska firma handlowa dysponująca siecią supermarketów była jedną z pierwszych, która stworzyła tzw. zintegrowany łańcuch wartości bazujący na sieci Internetu.

Polega to na zastosowaniu sieci Internetu po stronie zakupowej, czyli na wejściu i po stronie sprzedażowej, czyli na wyjściu [Business 1999, s. 13].

Po stronie zakupów firma umożliwia setkom swych dostawców sieciowy dostęp do bazy danych swych magazynów, by mogli oni dysponować w tzw. czasie realnym informacjami o tym, jak się sprzedają ich produkty we wszystkich sklepach Safeway. Taka informacja umożliwia tym firmom kształtować ich produkcję do zapotrzebowania ich odbiorcy, czyli firmy Safeway. Ta z kolei unika sytuacji, kiedy w jej w magazynach jest niedobór pewnych towarów.

Dzięki takiemu systemowi powiązań internetowych Safeway może zwiększać liczbę dostawców, co oznacza bardziej zróżnicowany asortyment i zwiększa konkurencyjność tego przedsiębiorstwa handlowego na rynku.

Po stronie sprzedaży system ten działa podobnie, tzn. istnieją powiązania sieciowe z odbiorcami, którzy mogą dokonywać zamówień za pomocą elektronicznych katalogów.

Przykładem współpracy przedsiębiorstw i wspólnego przedsięwzięcia w zakresie handlu elektronicznego jest projekt opracowany przez firmy Danone i Nestle.

Utworzyły one wspólne przedsięwzięcie handlu elektronicznego w zakresie zaopatrzenia. Powstała tzw. platforma CPGmarket.com, której zadaniem jest zwiększenie systemu logistycznego, co ma wpłynąć na koszty zaopatrzenia tych firm. Uczestnicy tego przedsięwzięcia będą mogli elektronicznie kupować i sprzedawać, i będą mieli dostęp do informacji z branży.

Jest to pierwsza w Europie inicjatywa, która ma doprowadzić do lepszej organizacji rynku, redukcji kosztów i uproszczenia procedur. Przedsięwzięcie stosuje oprogramowanie niemieckiej grupy SAP i będzie mogło podłączyć się do podobnych platform na innych kontynentach. W USA działa taka platforma, w której uczestniczy 50 producentów napojów i żywności o łącznych obrotach 460 mln USD.

Wpływ Internetu na uwarunkowania rynkowe i sposoby konkurowania przez firmy

Po przedstawieniu pierwszych doświadczeń związanych z zastosowaniem Internetu warto dokonać próby uogólnienia i szerszej analizy różnych implikacji rozwoju sieci internetowych. Wskazując na jego wpływ, na sposoby konkurowania na rynku można przytoczyć raport wspomianej już firmy konsultingowej Gemini pt. „Rozwój gospodarki wirtualnej w Europie” [Elektronischer

1998, s. 4]. Zwraca on uwagę na trzy główne kierunki zmian, jakie pojawią się w Europie w wyniku tej nowej tendencji:

- **Powstanie nowa dziedzina gospodarki**

Zwraca się uwagę na to, że wzrost znaczenia Internetu jest niezwykle szybki. Wzrasta liczba komputerów przyłączonych do sieci, jak też liczba użytkowników Internetu. W krajach Unii Europejskiej w roku 1999 liczba wynosiła 23 miliony, a według przewidywań ma się zwiększyć do ponad 80 milionów. Wartość transakcji, które w sposób bezpośredni lub pośredni wiążą się z funkcjonowaniem Internetu wzrosną ze 100 miliardów euro w roku 1998 do około 500 miliardów euro w roku 2002. Będzie to wartość odpowiadająca 5% PKB Unii Europejskiej. Prognozy przewidują wzrost zatrudnienia wynikający z niezbednością nowych miejsc pracy. Ta liczba ma wynieść około 500 000 osób. Istnieje jednak konieczność rozwoju infrastruktury związanej z Internetem. Szczególnie ważne są kwestie technologiczne i prawne;

- **rynek zmieni się w istotny sposób**

W wyniku rozwoju Internetu zmieniają się warunki konkurencji na rynku, z których najważniejszymi są następujące:

- zmieni się sposób prezentowania produktów, w sieci Internetu będą one przedstawiane nie w sposób fizyczny, lecz przy pomocy obrazu, dźwięku i tekstu,
- znikną wszelkiego rodzaju granice – tradycyjne granice między państwami, sektorami gospodarczymi a między przedsiębiorstwami i nabywcami będą się zacierały. Nabywcy będą mieli większy wpływ poprzez sieć na kształtowanie nowych produktów,
- zwiększy się siła konkurencyjna konsumentów – będą oni mogli szybko, poprzez „kliknięcie” myszką komputera, przenieść się do nowego nabywcy;
- **nasili się konkurencja na rynku** – w cyklu życia produktów pojawi się nowa faza, a mianowicie faza w Internecie. Informacje na ten temat będą się rozpowszechniać błyskawicznie i reakcja nabywców na nie, także powstaną nowe modele funkcjonowania przedsiębiorstw – nie będzie już wystarczająco uwzględnienie Internetu w działalności firm, lecz ta kwestia będzie musiała być ujęta jako element całościowy w przedsiębiorstwie jako systemie. Różne funkcje przedsiębiorstw będą musiały uwzględniać wpływ sieci internetowej. Wiele przedsiębiorstw przekształci się zapewne w organizacje wirtualne.

W gospodarce wirtualnej konkurencja będzie wyglądała inaczej i dzisiejsi liderzy będą się musieli liczyć w walce na rynku z mniejszymi przedsiębiorstwami. Ci mniejsi będą mogli rekompensować swe niedostatki poprzez wirtualne struktury.

Bariery wejścia na rynki będą znacznie mniejsze, konkurencja nasili się. Znacznie przyspieszy się proces rozwoju innowacji.

Wskazując na nowe możliwości, jakie stwarza Internet warto jednak zwrócić uwagę na to, że w biznesie mimo wszystko liczą się jeszcze kontakty osobiste i nie wszystko da się załatwić przez wideokonferencje i Internet.

Internet a strategie konkutowania na rynku

Charakteryzując wpływ Internetu na sposoby konkutowania przedsiębiorstw na rynku warto dokonać próby ukazania nowych możliwości w tym wzglę-dzie. W tym celu przydatne jest nawiązanie do klasycznego już wyróżnienia strategii, za pomocą których można uzyskać wyniki lepsze od innych firm w danym sektorze. Według M. Portera są to:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych (strategia przewodnic-twa cenowego),
- zróżnicowanie (strategia dyferencjacji),
- koncentracja [Porter 1992, s. 50-62].

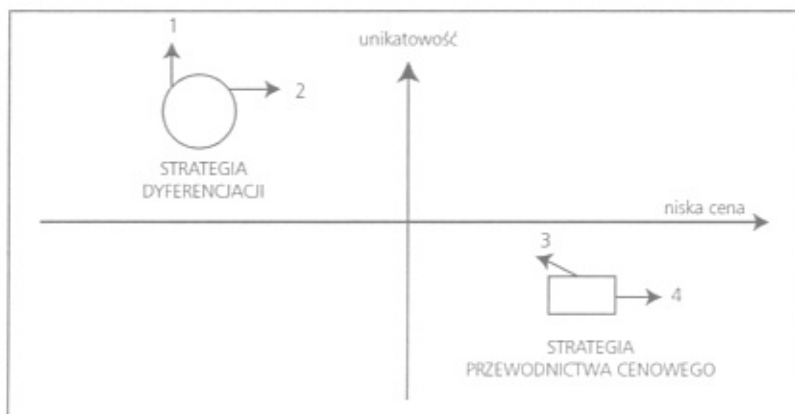
Istota tych strategii jest powszechnie znana, ich charakterystyka nie będzie więc tu dokonywana [Strategor, 1995]. Poniższy wykres ukazuje tę istotę schema-tycznie. Jak widać, **strategia przewodnictwa cenowego** polega na upatrywaniu w niższej od konkurentów cenie atutu w dążeniu do osiągnięcia właściwej pozycji rynkowej. Unikatowość produktów lub innych elementów marketingu (np. szczególnych cech systemu dystrybucji) nie jest w takim przypadku niezbędna.

Strategia dyferencjacji polega na wyróżnianiu się od konkurencji inną ce-cha, niż niższa cena produktu. Często wymienia się 3 rodzaje dyferencjacji:

- **zróżnicowanie wynikające z silnej promocji**, dzięki czemu powstaje lojal-ność nabywców wobec danej firmy czy też produktów określonej marki,
- **dyferencjację przestrzenną**, czyli bazującą na lokalizacji producenta czy dys-trybutora – przy porównywalnych produktach i ich cenach nabywcy są skłonni wybierać dostawców lokalnych,
- **dyferencjację jakościową**, czyli oferowanie nabywcom produktów o unika-towych właściwościach, szczególnie odpowiadających ich zapotrzebowaniu [Strategor 1995, s. 97].

Graficznie strategie te można przedstawić jak na wykresie.

Wykres 2. Podstawowe strategie konkutowania wg M. Portera



W strategii przewodnictwa cenowego dostawca nie oferuje unikatowych właściwości, za to sprzedaje produkty po niższej cenie, w strategii dyferencjacji sytuacja jest odwrotna.

W klasycznej teorii silniejszą pozycję konkurencyjną uzyskuje się dzięki zwiększaniu różnicy cenowej wobec produktów konkurencyjnych (działanie w kierunku – 4) lub też na skutek powiększania stopnia zróżnicowania produktu, nasilania promocji czy też usprawniania dystrybucji (działania w kierunku 1).

Pojawia się teraz pytanie, jak zastosowanie Internetu może wpłynąć na te podstawowe strategie konkurowania. Ogólnie rzecz ujmując można stwierdzić, że zwiększa ono możliwość realizacji obu tych strategii. Poza tym są większe szanse takich działań, że firmy prowadzące strategię niskich cen będą mogły w pewnym zakresie realizować dyferencjację (działania w kierunku 3 na wykresie), a przedsiębiorstwa prowadzące strategię zróżnicowania dążą do obniżania kosztów (działania w kierunku 2 na wykresie).

Jeśli chodzi o strategię dyferencjacji, to na znaczeniu traci dyferencjacja lokalizacyjna rozumiana jako korzystniejsza pozycja konkurencyjna dostawców usytuowanych bliżej nabywców. Dzięki zastosowaniu Internetu znacznie zwiększa się przejrzystość rynku i możliwe jest dokonywanie zamówień u dostawców znajdujących się w dużej odległości od ich klientów. Nabywcy produktów przemysłowych (w tym dóbr zaopatrzeniowych) w coraz większym stopniu dokonują zakupów za pośrednictwem Internetu i w tego rodzaju zakupach czynnik lokalizacji dostawy odgrywa niewielką rolę.

W ramach strategii dyferencjacji produktowej z uwzględnieniem Internetu rozszerzony produkt, czyli wszystko to, co oferuje się nabywcy, składa się z 2 części:

- produktu udostępnianego nabywcy w tzw. świecie rzeczywistym,
- elementów uzupełniających produkt, które są udostępniane nabywcom w sieci Internetu.

Łącznie te dwa elementy produktu stanowią o jego wartości użytkowej dla nabywców.

Przykładów takich produktów jest coraz więcej. Użytkownicy różnych urządzeń gospodarstwa domowego czy produktów elektroniki użytkowej, także samochodów czy telefonów komórkowych, mogą znaleźć na witrynach internetowych producentów i dystrybutorów dodatkowe informacje, ułatwiające użytkowanie tych produktów, instrukcje obsługi, adresy poczty elektronicznej punktów serwisowych z możliwością kontaktu w sieci.

Czytelnicy czasopism mogą w Internecie przeczytać sieciowe ich wydania z możliwością dotarcia do bardziej szczegółowych informacji oraz do archiwum, gdzie są artykuły na podobne tematy. Może też być odesłanie do innych witryn internetowych, które mogą być interesujące z punktu widzenia osoby studiującej jakieś zagadnienie.

Także nabywcy rozróżnionych produktów spożywczych mogą zapoznać się na witrynach WWW producentów z przepisami, pozwalającymi przygotować smaczne potrawy.

Oczywiście takich przykładów można podać jeszcze wiele, jednak ważne jest zwrócenie uwagi na to, jakie możliwości dywersyfikacji produktowej stwarza zastosowanie Internetu.

Te przedsiębiorstwa, które tych nowych rozwiązań nie zastosują pozbawia się takich możliwości tworzenia i rozwijania przewagi nad konkurentami.

Dzięki zastosowaniu Internetu strategia dyferencjacji może się rozwinąć do tego stopnia, że dostawcy będą starać się w jak największym zakresie dostosowywać oferowane produkty do indywidualnych wymogów nabywców. Pojawiło się już pojęcie personalizacji, które właśnie oznacza takie przedsięwzięcia. Obecnie powraca się coraz częściej do koncepcji „prosumenta”, która po raz pierwszy pojawiła się w słynnej książce Alвина Tofflera „Trzecia fala” [Toffler, 1997]. Jest to termin stanowiący połączenie słów „producent” i „konsument” i ma wskazywać na to, że ci ostatni w coraz większym stopniu są zainteresowani produktami wytworzonymi na ich indywidualne potrzeby. Następuje więc swego rodzaju rozwój produkcji neorzemieślniczej.

Przykładem personalizacji produktów, dostosowywanych do zapotrzebowania nabywców za pośrednictwem Internetu, mogą być zamówienia samochodów o określonych parametrach, co jest zjawiskiem już nierzadkim. Rozwijające się w tej branży transakcje na zamówienie odbiorców (ang. B2O – *Business-to-Order*) są najlepszym potwierdzeniem tej tendencji.

Tego rodzaju personalizacja powoduje konieczność ponoszenia przez producenta czy dystrybutora większych kosztów, jednak rozwój automatyzacji stwarza szanse, by ten wzrost był niewielki. Jednak jeśli czynnikiem wyróżniającym dostawcy ma być nie niższa cena, lecz lepsze dostosowanie się do potrzeb nabywców, to ten wzrost cen dla nich może nie mieć istotnego znaczenia.

Branża samochodowa jest zapewne pionierem nowych rozwiązań z zastosowaniem Internetu. Pojawiła się tu koncepcja wymiany różnorodnych informacji, niezbędnych przy projektowaniu nowych samochodów. Współpraca inżynierów w sieci (E2E – *Engineer-to-Engineer*) ma umożliwiać szybsze opracowywanie prototypów i poprawę jakości samochodów.

Internet przyczynia się także do zwiększenia możliwości realizowania strategii niskich cen. Poszukiwania oszczędności kosztowych są zresztą właściwe nie tylko firmom starającym się w tym czynniku upatrywać swych atutów konkurencyjnych, ale także przedsiębiorstwa stosujące strategię dyferencjacji starają się dążyć do tego, by oferować produkty zindywidualizowane przy relatywnie niedużym zwiększaniu ich ceny.

Działaniami nakierowanymi wyraźnie na poszukiwanie oszczędności kosztowych i przez to obniżanie cen produktów jest tworzenie tzw. platform internetowych, czyli powiązań informacyjnych w sieci różnych producentów z dostawcami. W takich platformach uczestniczą najczęściej firmy konkurencyjne, co jest dowodem na zmianę w sposobach konkurowania i występowania zjawiska współpracy między konkurentami (ang. *coopetition*). Na temat tych platform wirtualnych będzie mowa w dalszej części pracy.

Wracając teraz w podsumowaniu do podstawowych strategii konkurowania można stwierdzić, że zastosowanie Internetu stwarza dodatkowe możliwo-

ści realizacji zarówno strategii niskich cen, jak też strategii dyferencjacji. Obecnie, w pewnym zakresie, staje się możliwe działanie w obu tych kierunkach równocześnie. Firmy bazujące na niskich kosztach mogą dzięki Internetowi starać się lepiej indywidualizować swe działania i dostosowywać się do wymogów poszczególnych nabywców. Przedsiębiorstwa upatrujące atutów konkurencyjnych w unikatowości produktów i innych sposobów dostosowywania się do odbiorców poszukują w różnych zastosowaniach Internetu szansy na obniżenie swych kosztów i w ten sposób cen swych produktów.

Internetowe platformy szansą na zwiększenie konkurencyjności cenowej

Internetowe platformy handlowe to wirtualne rynki, na których przedsiębiorstwa dokonują zakupów i sprzedaży produktów. Jest to jedna z form handlu elektronicznego między firmami, tzw. Business-to-Business (B-to-B lub B2B). Pozwalają one im lepiej organizować współpracę z dostawcami i przez to sprawniej działać na rynku i osiągać oszczędności kosztowe.

O znaczeniu tego rodzaju rynków mówią w swej książce pt. „Meta-Capitalism” Grady Means, specjalista i doradca ze znanej firmy consultingowej PricewaterhouseCoopers oraz David Schneider. Twierdzą oni, że elektroniczne rynki już wkrótce zmienią w sposób rewolucyjny handel światowy. Tradycyjne powiązania z partnerami rynkowymi i strumienie przepływu towarów zostaną całkowicie zmienione [Sammelbesteller 2000, s. 156].

Dennis Campbell, obecny szef jednej z takich platform handlowych, pracujący przez wiele lat w koncernie Dow Chemicals twierdzi, że za trzy, cztery lata w wyniku rozwoju platform handlowych przemysł chemiczny zmieni się zasadniczo.

Ponieważ z podobnymi opiniami można się spotkać często, więc warto przyrzeć się nieco tym nowym metodom handlu między firmami.

W roku 2000 w wielu ważniejszych branżach takie platformy zostały stworzone. Najważniejszym celem powstawania tego rodzaju rynków jest szansa obniżenia kosztów. Firmy liczą na miliardowe oszczędności kosztowe. Taka sytuacja stwarza też szanse dla końcowych nabywców, że i oni mogą na tym zyskać.

Platformy handlowe B2B rozwijają się bardzo szybko. W krótkim czasie powstały nowe globalne rynki. Pojawiły się nowe nazwy, które jeszcze obecnie może nie są szeroko znane, ale prawdopodobnie już niedługo ich znajomość będzie powszechna. Uczestnikami tych platform handlowych są bowiem wielkie transnarodowe firmy o globalnym zasięgu działania.

Są tam takie firmy, jak: Coca-Cola, Unilever, Procter & Gamble, Danone. IBM i wiele jeszcze innych. Największe platformy handlu B2B przedstawia tabela.

Tablica 2

Największe światowe platformy w handlu B2B

Branża	Nazwa	Uczestnicy
Motoryzacja	Covisint	DaimlerChrysler, Ford, GM, Renault, Toyota
Elektronika	e2open	Hitachi, IBM, LG Electronics, Matsushita Electric, Nortel, Toshiba i in.
	Ehitex	AMD, Canon, Compaq, Hitachi, Hewlett-Packard, NEC i in.
Chemia	Elemica	BASF, Bayer, BP, Amoco, Dow, DuPont, Mitsui Chemicals i in.
Handel	GlobalNetXchange WorldWide Retail Exchange	Carrefour, Metro, Sainsbury, Sears Ahold, Auchan, Casino, Edeka, Gap, Kmart, Marks & Spencer, Safeway, Tesco i in.
Produkty konsumpcyjne	Transora	Campbell Soup, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Danone, Diageo, Gillette, Heinz, Heineken, Kellogg, Kraft, Nabisco, Pepsi, Procter & Gamble, Unilever i in.
Transport lotniczy	Aerexchange	Air Canada, All Nippon Airways, Cathay Pacific, KLM, Lufthansa, SAS i in.
	bez nazwy	American Airlines, Air France, British Airways, Delta, United Airlines

Źródło: Manager Magazin, 2000, nr 10, s. 160

Tablica potwierdza tezę o zaangażowaniu się w internetowe platformy handlowe największych światowych potentatów różnych branż.

Pierwszą z takich platform był Covisint, zorganizowany przez „Wielką Trójkę” producentów samochodów, czyli DaimlerChrysler, Ford i General Motors. Na wiosnę roku 2000 doszło jeszcze dwóch partnerów, czyli Renault i Toyota oraz dostawcy dla tych wszystkich firm motoryzacyjnych w liczbie 28. Można stwierdzić, że Covisint był pionierem platform internetowych i wzorem dla innych, nowo powstających.

W tym samym czasie, czyli w marcu 2000 roku, powstały platformy firm handlu detalicznego – licząca 20 uczestników WWRE z siedzibą w Waszyngtonie i GNX z siedzibą w Chicago. Ta druga liczy tylko 4 uczestników, ale są to wielkie firmy handlu detalicznego.

Elemica – platforma firm chemicznych z siedzibą w Filadelfii powstała w maju tego roku. Kapitał założycielski tej firmy wyniósł ponad 100 mln USD.

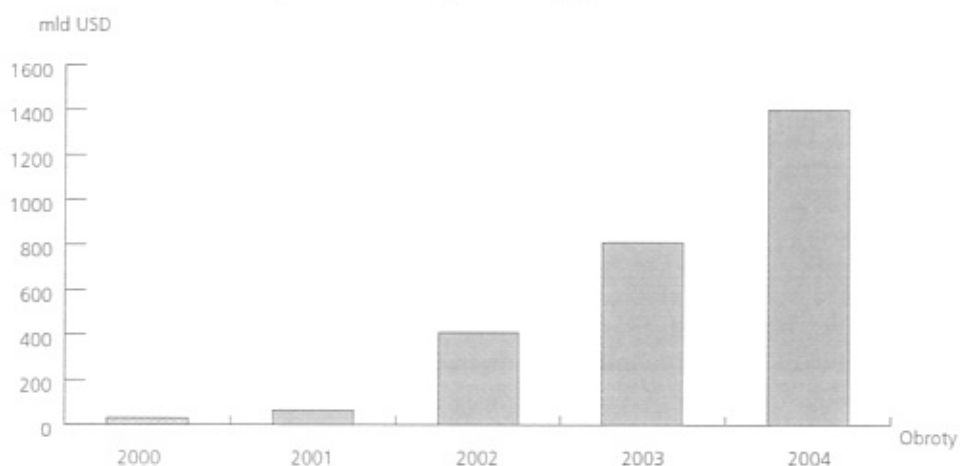
Firmy branży elektronicznej stworzyły 2 konkurencyjne platformy handlu internetowego. Najpierw z inicjatywy IBM powstała e2open, a później Ehitex, której inicjatorem i główną siłą napędową był Hewlett-Packard.

Interesującą platformą jest Transora. Grupuje ona 53 firmy produkujące różne towary konsumpcyjne, których łączne obroty wynoszą ponad 500 mld US.

Obecnie można zaryzykować tezę, że żadna z liczących się branż światowej produkcji i handlu detalicznego nie funkcjonuje bez takiej elektronicznej platformy handlu. Amerykańska Federalna Komisja Handlu (FTC) szacuje, że w USA funkcjonuje już ponad 600 wirtualnych rynków. Nie wszystkie one prowadzą aktywną działalność, niektóre nawet nie podjęły działalności. Jest to może w niektórych przypadkach nawet swego rodzaju moda wśród menedżerów, by stworzyć elektroniczną platformę.

Co by jednak na ten temat nie powiedzieć, to z pewnością jest to istotne zjawisko w obecnym rozwoju handlu międzynarodowego. Różne prognozy przewidują szybki wzrost obrotów na tych rynkach wirtualnych. Oto szacunek jednej z firm specjalizujących się w analizach handlu elektronicznego – Forrester Research.

Wykres 3. Przewidywane obroty platform B2B



Źródło: Forrester Research

Dane przedstawione na wykresie sugerują, że w ciągu najbliższych 4 lat, czyli w okresie 2001-2004 wartość transakcji między przedsiębiorstwami, dokonanych na wirtualnych rynkach, wzrośnie prawie 30-krotnie. Jednak wzrost ten zależy od wykorzystania możliwości, jakie niosą ze sobą tego rodzaju sposoby handlu, ale także od pokonania różnych barier. Wiele firm jest nastawionych zbyt entuzjastycznie do takiego handlu i nie docenia trudności rozwoju platform handlu internetowego.

Najistotniejsze bariery ich rozwoju mają charakter kulturowy, organizacyjny i techniczny.

Podstawowa trudność to koordynacja działalności wielu firm, będących uczestnikami takich platform. Warto zauważyć, że są one konkurentami, co dodatkowo utrudnia współdziałania w ramach platform internetowych. Firmy uczestniczące w takich wspólnych przedsięwzięciach muszą się liczyć z tym,

że pewne istotne informacje będą dostępne konkurentom. Mogą to być informacje dotyczące zapasów lub pewne dane na temat produktów. Ten czynnik powoduje, że niektóre przedsiębiorstwa nie przyłączają się do tego rodzaju platform handlowych. Jednym z nich jest największa na świecie firma handlowa – amerykański Wal-Mart, który nie uczestniczy w żadnej z dwóch platform przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Kolejna sprawa, która musi być rozstrzygnięta w ramach takich platform handlowych, to podział korzyści wynikających z udziału w platformie oraz zapewnienie odpowiedniego jej kierownictwa.

Pojawia się też problem prawny, a mianowicie, czy powstawanie tego rodzaju rynków elektronicznych nie stanowi ograniczenia konkurencji i nie jest to współczesny typ kartelu.

Na ten temat wypowiedzą się zapewne wkrótce odpowiednie instytucje. Zainteresowanie wielu firm tego rodzaju współdziałaniem jest jednak, jak widać, bardzo duże.

Najnowsze tendencje zastosowania Internetu w biznesie i powstawanie organizacji wirtualnych

Na zakończenie analizy wpływu zastosowania sieci internetowych na sposoby konkurowania firm warto zwrócić uwagę na interesujące nowe zjawiska w sferze zarządzania. Ponieważ główną przyczyną pojawiania się i nasilania się tych nowych tendencji jest konieczność sprostanu nowym wyzwaniom konkurencji funkcjonującej w skali globalnej i konieczność lepszego zaspokojenia zmieniających się wymagań nabywców, przeto wspomnienie o tych nowych działaniach przedsiębiorstw wydaje się być niezbędne.

Warto tu przedstawić prawdopodobne etapy rozwoju Internetu w zastosowaniu przez przedsiębiorstwa. Ukazuje to poniższe zestawienie.

Tablica 3

Przewidywane etapy rozwoju zastosowania Internetu przez przedsiębiorstwa

Faza 1	<ul style="list-style-type: none"> - własna witryna WWW - system poczty elektronicznej <i>e-mail</i> - sklep internetowy
Faza 2	<ul style="list-style-type: none"> - zindywidualizowana obsługa klientów - serwis - powiązanie sieciowe z pierwszą grupą pracowników
Faza 3	<ul style="list-style-type: none"> - dalszy rozwój indywidualnej obsługi klientów - integracja systemów informatycznych w całościowym zarządzaniu - rozwój powiązań sieciowych z pracownikami - rozwój elektronicznego systemu pozyskiwania i realizacji transakcji handlowych
Faza 4	<ul style="list-style-type: none"> - zewnętrzny dostęp do wszelkich danych przez system Intranet-Extranet-e-mail - powiązanie sieciowe z pozostałymi pracownikami i z partnerami zewnętrznymi
Faza 5	<ul style="list-style-type: none"> - pełne elektroniczne wsparcie łańcuchów dostaw - powiązanie sieciowe z pozostałymi partnerami zewnętrznymi

Źródło: K.M. Stock – Unternehmen auf Erfolgskurs. B2B Projekte entdecken das Internet für sich, CYbiz, 2000, nr 3, s. 9

Należy się bowiem spodziewać, że Internet nie tylko będzie wpływał na to, jak przedsiębiorstwa będą się zachowywać i jakie nastąpią zmiany w ich działaniu na rynku, ale będzie on miał wpływ na to, czym przedsiębiorstwa będą. Powstają już nawet pierwsze nazwy takich nowych przedsiębiorstw i przyszłego sieciowego biznesu.

Varda Lief ze znanej firmy Forrester Research, zajmującej się badaniami rozwoju Internetu i jego zastosowań w działalności gospodarczej, stosuje określenie „dynamiczny handel”, podkreślając „zdolność do zaspokajania potrzeb nabywców w sposób zindywidualizowany” [Business 1999, s.13]

Tom Siebel, założyciel firmy oprogramowania komputerowego, Siebel System, mówi o powstawaniu „para-przedsiębiorstw” (*para-enterprises*), natomiast Gajen Kandiah z firmy Cambridge Technology Partners określa przyszły system funkcjonowania przedsiębiorstw jako „nowy ekosystem biznesu” (*the new business ecosystem*).

Jest ogólna zgodność co do tego, że w przyszłości bardzo silnie wzrośnie znaczenie usług. Na stronach WWW będzie można pozyskiwać dostosowane do konkretnych potrzeb usługi z różnych dziedzin. Można więc powiedzieć, że nastąpi etap produkcji neorzemieślniczej, rozumianej jako dostosowywanie się do indywidualnych wymogów poszczególnych odbiorców.

Tradycyjnie rozumiana produkcja masowa nie stwarzała takich możliwości. Pewnego rodzaju kompromisem było stosowanie strategii segmentacji rynku, czyli dostosowywanie produktów i wszelkich działań marketingowych przedsiębiorstw do wymogów sprecyzowanych grup nabywców.

Te nowe tendencje znajdują już teraz praktyczne zastosowanie, co się przejawia w powstawaniu tzw. organizacji wirtualnych.

Jest to dosyć nowa koncepcja i, jak zwykle w takich sytuacjach, jest wiele jej definicji. Można jednak przyjąć, że organizacja wirtualna czy korporacja wirtualna jest to tymczasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, odbiorców, a nawet także konkurentów – połączonych dzięki technice informacyjnej, aby natychmiast wykorzystać pojawiającą się i szybko mijającą sposobność, dzieląc umiejętności, koszty i wzajemny dostęp do rynków [Byrne, Brandt 1993].

Podstawowe cechy organizacji wirtualnej: [Piotrowski 1998, s. 36]

- komunikowanie się niezależnych przedsiębiorstw poprzez sieci komputerowe i telekomunikacyjne,
- wnoszenie – przez współpracujące w takim systemie przedsiębiorstwa do niego – najlepszych swych zasobów,
- wykorzystywanie pojawiających się okazji – główną przyczyną łączenia się firm jest dążenie do wykorzystania takich właśnie sposobności,
- wzajemne zaufanie partnerów – niski stopień sformalizowania przedsięwzięcia i brak „twardych” narzędzi koordynacji,
- brak granic – coraz trudniej jest określić granice między przedsiębiorstwami – gdzie kończy się jedno a zaczyna drugie,
- brak podziału funkcji między takimi przedsiębiorstwami – ich role nie są tak oczywiste, jak w tradycyjnym modelu, czyli trudno jest wyraźnie okre-

ślić, kto jest konkurentem, kto dostawcą, a kto jest w takim systemie klientem.

W ramach tak rozumianych organizacji wirtualnych istotną sprawą jest umiejętność zachowywania własnych podstawowych kompetencji przez poszczególnych jej uczestników. Takie sieci przedsiębiorstw wirtualnych mogą charakteryzować się zmieniającym się przywództwem, co stanowi kolejny przejaw ich elastyczności.

Korzyścią sieci przedsiębiorstw wirtualnych jest to, że są one w stanie tworzyć alianse strategiczne do podejmowania takich przedsięwzięć, których samodzielnie nie można byłoby zrealizować.

Podstawowym motywem i korzyścią powstawania tak rozumianych korporacji wirtualnych jest dążenie do zwiększenia konkurencyjności na rynku, gdzie presja konkurencyjna znacznie się zwiększa. Czynnikiem decydującym o sukcesie korporacji wirtualnych jest szybkość reagowania na pojawiające się okazje rynkowe.

Istnieją jednak wyraźne zagrożenia, z których najważniejsze to:

- utrata samodzielności działania i kontroli nad funkcjami przekazanymi partnerom takiego powiązania sieciowego,
- zagrożenie dotarcia informacji o firmie i jej technologii do nieodpowiednich osób i organizacji,
- trudności we współpracy z menedżerami z innych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania.

Jak wynika z zasad funkcjonowania korporacji wirtualnych, powiązania sieciowe mogą dotyczyć także przedsiębiorstw konkurencyjnych. Dla podkreślenia możliwości i celowości współpracy konkurentów Ray Noord, były szef znanej firmy komputerowej Novell, wprowadził pojęcie *coopetition*, czyli współkonkurencji [Deutschmann, 1994]

Przedsiębiorstwo wirtualne jest takim nowym rodzajem organizacji gospodarczej, która funkcjonuje przy zastosowaniu zasobów i wiedzy zewnętrznej równie często i swobodnie, jak przy pomocy zasobów własnych [Herman, 1998, s. 9].

Należy przypuszczać, że rozwój organizacji wirtualnych w przyszłości będzie wynikał z następujących przesłanek:

- dzielenia infrastruktury, działalności naukowo-badawczej, ryzyka i kosztów przez przedsiębiorstwa,
- łączenia komplementarnych podstawowych kompetencji przedsiębiorstw,
- skracania się cyklu życia produktów na rynku, w tym także skracania się jego pierwszej fazy badawczej – od stworzenia koncepcji nowego produktu do jego wprowadzenia na rynek,
- zwiększenia udogodnień i pozornej wielkości przedsiębiorstw,
- uzyskiwania przez przedsiębiorstwa łatwiejszego dostępu do rynków i możliwości dzielenia rynków i lojalności nabywców,
- ewolucji rozwoju koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstw od działania jako sprzedawców gotowych produktów do funkcjonowania jako sprzedających gotowe rozwiązania zaspokajające różne potrzeby klientów.

Podsumowanie

Jak wynika z powyższych wywodów, zastosowanie Internetu wpłynie w istotny sposób zarówno na warunki konkurowania przez przedsiębiorstwa, jak też będzie stwarzać dla nich nowe możliwości osiągnięcia lepszej pozycji rynkowej.

Zwiększanie się przejrzystości rynku spowoduje zaostrzenie konkurencji między różnymi dostawcami i poprawę pozycji negocjacyjnej odbiorców wobec dostawców.

Nasilenie się konkurencji na rynku powoduje różnego rodzaju działania firm, zmierzające do obrony ich pozycji rynkowych. Często konkurenci podejmują współpracę, organizując wspólnie z dostawcami platformy handlowe, których zadaniem jest uzyskiwanie oszczędności kosztów.

Zastosowanie Internetu sprzyja bardziej intensywnemu zastosowaniu obu podstawowych strategii konkurowania, czyli strategii niskich cen i strategii dyferencjacji. W ramach realizacji strategii dyferencjacji szczególnego znaczenia nabiera dostosowywanie produktów i wszelkich działań marketingowych do wymogów poszczególnych odbiorców. Personalizacja działań i interaktywność możliwa dzięki Internetowi stwarza szansę na szybką reakcję odbiorców na stosowane wobec nich środki konkurowania przez przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe.

Internet jest jednak tylko nowoczesnym narzędziem komunikowania i nie należy upatrywać w nim jakiegoś panaceum na trudności firm, właściwe jego zastosowanie może sprzyjać poprawie pozycji rynkowej przedsiębiorstw w warunkach nasilonej konkurencji w globalnej gospodarce.

Bibliografia

- B2B [2000] – najmłodniejsza inwestycja sieciowa, *BusinessWeek/Polska*, marzec 2000.
- Business [1999] and the Internet, A Survey of Business and the Internet, *The Economist*, 26. 6. – 2. 7. 1999.
- Byrne J.A., Brandt R., [1993] Korporacja wirtualna, *Business Week Polska*, maj 1993.
- Deutschman A. [1994] The Managing Wisdom of High-Tech Superstars, *Fortune*, 1994, nr 21.
- Drucker P. [1999] – Can e-commerce deliver?, *The World in 2000*, The Economist Publication.
- Elektronischer [1998], Handel. Die digitale Volkswirtschaft, *Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft*, 1998, nr 51.
- Fukuyama F., [1999] Wielki wstrząs, Politeja, Warszawa.
- Gates B. [1999], Biznes szybki jak myśl, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Glott P. [2000], Cyfrowy kapitalizm w erze informacji, Deutschland, 2000, nr 1.
- Herman A. [1998], Przedsiębiorstwo wirtualne jako nowa szansa ekspansji na rynkach międzynarodowych, referat na konferencję naukową Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej Kolegium Nauki o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- <http://www.kki.net.pl/internet/artykuly/internet.htm>.
- Lem S. [1999], Bomba megabitowa, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Piotrowski W. [1998], Organizacja wirtualna: kilka uwag a propos, *Master of Business Administration*, styczeń-luty, 1998.

Porter M.E., [1992], *Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1992.

Sammelbesteller [2000], *Manager Magazin*, 2000, nr 10.

Strategor, [1995], *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa, 1995.

Toffler A., [1997], *Trzecia fala*, PIW, Warszawa, wyd. II.

WWW. Das Internet revolutionisiert die Weltwirtschaft, *Wirtschaftswoche*, 2000, nr 7.