

Rozdział jedenasty

Wykorzystanie potencjału internetu

- 1. Technologie informacyjne a przedsiębiorczość**
- 2. Internet w strategii rozwoju opartej na wiedzy**
- 3. Jak zaistnieć na rynku za pośrednictwem internetu**

Adres i witryna internetowa (domena)
Jak przyciągnąć potencjalnych klientów,
partnerów i kontrahentów

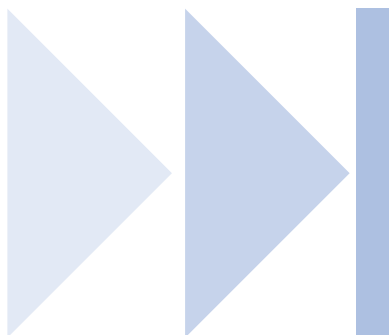
- 4. Realizacja transakcji handlowych**

Business to consumer – B2C
Business to business – B2B

- 5. Wykorzystanie technologii informacyjnych
w usprawnieniu funkcjonowania nowej firmy**

Usprawnienie komunikacji wewnętrznej
Efektywne zarządzanie wiedzą
Zwiększanie efektywności i elastyczności działań zespołowych
Usprawnienie powiązań kooperacyjnych

- 6. Warunki niezbędne do efektywnego
wykorzystania internetu**



Wykorzystanie szans, jakie daje internet w prowadzeniu biznesu, kojarzy się najczęściej z handlem elektronicznym (e-commerce), a w szerszym ujęciu, przy uwzględnieniu także działalności wytwórczej i usługowej – z gospodarką elektroniczną. Tymczasem nie mniej ważne w uruchamianiu i prowadzeniu nowego biznesu są możliwości usprawnienia, przy zastosowaniu technik internetowych, różnorodnych procesów zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa. To rozgraniczenie jest w określonym sensie sztuczne, gdyż na pewnym etapie wykorzystania wspomnianych narzędzi następuje swoiste sprzężenie sieci zewnętrznych i wewnętrznych. Przy takim całościowym podejściu można więc mówić o biznesie elektronicznym (e-biznesie) – wymianie informacji realizowanej drogą elektroniczną zarówno w obrębie organizacji, jak i z zewnętrznymi podmiotami, która wspomaga różnorodne procesy biznesowe.

1. Technologie informacyjne a przedsiębiorczość

Ten rozdział poświęcony jest możliwościom, jakie w uruchomieniu i rozwoju nowego biznesu stwarza internet – światowa sieć umożliwiająca komunikację jednostek, przedsiębiorstw i organizacji za pośrednictwem komputerów na skalę dotychczas niespotykaną. Mówiąc „internet” używamy pewnego skrótu myślowego, gdyż w istocie chodzi o wykorzystanie w działalności gospodarczej rewolucyjnych zmian, jakie w ostatnich latach nastąpiły w dziedzinie informatyki (zarówno w zakresie sprzętu, jak i oprogramowania) oraz telekomunikacji¹. To właśnie innowacyjne sprzężenie tych dwóch dziedzin stworzyło technologiczne i organizacyjne podstawy do rozwoju internetu.

Wokół roli i znaczenia internetu, mimo stosunkowo krótkiego okresu jego funkcjonowania, narosło wiele mitów i nieporozumień. Gdy w drugiej połowie lat 90. ubiegłego stulecia wybuchła gorączka internetowa, nowe firmy, czyli tzw. start-upy internetowe traktowano jako szczególnie predestynowane do rozwijania rodzącego się nowego sektora gospodarki wykorzystującej internet. Firmy te usuwały w cień wielkie ustabilizowane koncerny, podważając fundamentalne zasady funkcjonowania biznesu. Załamanie, które nastąpiło w latach 2000–2001, i bankructwo znacznej większości przedsięwzięć internetowych wprowadziło element otrzeźwienia. Nie podważyło jednak tezy o szczególnych możliwościach, jakie dla nowych firm stwarza internet. Sektor gospodarki związany z nowymi technologiami informacyjnymi i telekomunikacyjnymi znowu wykazuje wysoką dynamikę, a rozwój coraz liczniejszej grupy firm należących do tego sektora wydaje się być już oparty na solidnych podstawach.

¹ W odniesieniu do wspomnianych technologii używa się zbiorczej kategorii, która w języku angielskim brzmi „information and communication technologies” (ICT). W języku polskim jest ona tłumaczona w różny sposób, w publikacjach GUS jako „technologie informacyjne” (*Nauka i technika w 2003 r.*, 2005, s. 119) lub „technologie informacyjno-telekomunikacyjne” (*Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych...*, 2005, s. 1).

Okazało się bowiem, że wykorzystanie internetu może przynieść wszechstronne pozytywne efekty dla funkcjonowania przedsiębiorstw, a co więcej, te pozytywne efekty mogą być udziałem małych firm, stawiających pierwsze kroki na rynku. Jeszcze niedawno – 15–20 lat temu – zastosowanie technologii informatycznych było możliwe jedynie w dużych przedsiębiorstwach. Powodem był bardzo wysoki koszt, a jednocześnie przystosowanie dostępnych na rynku aplikacji do działania na dużą skalę. Nowe firmy wchodzące obecnie na rynek znajdują się w odmiennej sytuacji. Mają do dyspozycji całą paletę narzędzi internetowych ułatwiających start i rozwój biznesu, a koszty związane z ich wykorzystaniem są na miarę możliwości początkujących biznesmenów.

Internet otworzył nowe możliwości realizacji inicjatyw przedsiębiorczych i to nie tylko w krajach najwyżej rozwiniętych, ale także – w coraz szerszym zakresie – w krajach zacofanych. Rzecz jasna, nic nie zastąpi dobrze opracowanej koncepcji biznesu i determinacji w uruchomieniu przedsięwzięcia. Jednak wykorzystanie technik internetowych w fazie przygotowawczej i operacyjnej może zdecydowanie ułatwić osiągnięcie zamierzonego celu².

Wykorzystanie szans, jakie daje internet w prowadzeniu biznesu, kojarzy się najczęściej z handlem elektronicznym (e-commerce), a w szerszym ujęciu, przy uwzględnieniu także działalności wytwórczej i usługowej – z gospodarką elektroniczną (Wawszczyk, 2003, s. 9). Pojęcie to odnosi się generalnie do transakcji między różnymi podmiotami funkcjonującymi w obrocie. Tymczasem nie mniej ważne w uruchamianiu i prowadzeniu nowego biznesu są możliwości usprawnienia, przy zastosowaniu technik internetowych, różnorodnych procesów zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa. To rozgraniczenie jest w pewnym sensie sztuczne, gdyż jak postaramy się pokazać w dalszej części rozważań, na pewnym etapie wykorzystania wspomnianych narzędzi następuje swoiste sprzężenie sieci zewnętrznych i wewnętrznych. Przy takim całościowym podejściu można więc mówić o biznesie elektronicznym (e-biznesie) – wymianie informacji realizowanej drogą elektroniczną zarówno w obrębie organizacji, jak i z zewnętrznymi podmiotami, która wspomaga różnorodne procesy biznesowe (Chaffey, 2002, s. 8)³.

Analizując różnorodne możliwości wykorzystania internetu przydatne podczas uruchamiania i prowadzenia nowej firmy, konsekwentnie stosujemy całościowe podejście, zgodnie z szeroką definicją e-biznesu. Rzecz jasna,

² W literaturze można się spotkać z próbą wyodrębnienia kategorii przedsiębiorczości internetowej rozumianej jako przedsiębiorczość uprawiana w sieci za pomocą narzędzi sieciowych, przy wykorzystaniu stwarzanych przez sieć możliwości, z zastosowaniem różnych modeli biznesu internetowego (*Przedsiębiorczość internetowa*, 2005, s. 7).

³ Jako polski odpowiednik e-biznesu stosuje się pojęcie „e-gospodarka” (por. Wawszczyk, 2003), które jednak wydaje się mniej przydatne, gdyż sugeruje makroekonomiczny kontekst zastosowania technologii informacyjnych.

początkujące przedsiębiorstwo będzie mogło wykorzystać w praktyce tylko niektóre spośród szerokiej palety technik internetowych.

Liderzy dynamicznych przedsięwzięć powinni mieć jednak od samego początku świadomość i rozeznanie możliwości wykorzystania wspomnianych narzędzi na następnych etapach rozwoju firmy. Jest to niezbędne dla właściwego przygotowania warunków (infrastruktury, rozwiązań organizacyjnych) powodującego, że proces wdrożenia nowych rozwiązań w przyszłości będzie mógł nastąpić w sposób maksymalnie sprawny. Natomiast w fazie przygotowawczej i rozruchu nowej firmy internet może być przede wszystkim wykorzystany jako narzędzie:

- ▶ realizacji strategii rozwoju firmy opartej na wiedzy
- ▶ przekazu informacji o firmie do klientów i szerzej – otoczenia zewnętrznego
- ▶ realizacji sprzedaży
- ▶ usprawniające poszczególne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w tym komunikacji wewnętrznej
- ▶ ułatwiające powiązania sieciowe firmy z jej partnerami, kontrahentami.

2. Internet w strategii rozwoju opartej na wiedzy

Małe firmy, rozpoczynające działalność, tradycyjnie opierają swoje osiągnięcia na zasobach praktycznej wiedzy, zgromadzonych w efekcie doświadczeń właścicieli i kluczowych pracowników. Strategia szerokiego korzystania z informacji, zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które po uporządkowaniu i przetworzeniu stanowią użyteczny zasób wiedzy, była jeszcze niedawno zarezerwowana dla dużych organizacji, dlatego że wymagało to znacznych nakładów na uruchomienie systemu gromadzenia i przetwarzania danych (infrastruktura, wykwalifikowany personel). Rozwój technologii informacyjnych zasadniczo zmienił ten stan rzeczy. Umożliwił aktywną penetrację zewnętrznych zasobów informacji już na starcie, nawet w warunkach bardzo skromnej infrastruktury technicznej. Zostały przede wszystkim stworzone warunki techniczno-organizacyjne, dzięki którym dostęp do użytecznych informacji, nawet znajdujących się w bardzo odległych miejscach, może być bardzo szybki i tani.

Ważne jest także to, że dzięki upowszechnieniu internetu jako narzędzia prowadzenia biznesu znaczna część użytecznych informacji, do których dostęp był utrudniony bądź wręcz zablokowany, teraz stała się ogólnie dostępna. Jeśli producent-dostawca prezentuje na przykład swoją ofertę za pośrednictwem internetu, wymusza to opublikowanie szczegółowych specyfikacji, parametrów technicznych itp., które wcześniej byłyby ujawniane jedynie poważnym kontrahentom dopiero na zaawansowanym etapie negocjacji.



Kiedy Alpha Oumar Konare, prezydent Mali, podczas wizyty w Polsce zwracał się do Aleksandra Kwaśniewskiego płynną polszczyzną, wzbudzał sensację. Szybko okazało się, że wykształcony na Uniwersytecie Warszawskim polityk doskonale zna nasz kraj i wiąże z nim konkretne plany.

Mimo że od tego spotkania minęły cztery lata, a z Mali do Polski wciąż trafiają tylko orzechy i bawełna, Konare nadal powtarza, że lada dzień wymiana handlowa nabierze rumieńców. Takiego samego zdania jest Dariusz Stasiuk, biznesmen z Konina, który dwa lata temu założył pierwszą internetową platformę handlową, kojarzącą polskich i afrykańskich przedsiębiorców. W bazie jest już 100 firm, codziennie portal odwiedza ok. 600 osób. Pod koniec stycznia Staspol, firma Stasiuka, zrealizowała pierwszy duży kontrakt. Za jej pośrednictwem polska firma kupiła w RPA milion ton mocznika, surowca używanego do produkcji m.in. nawozów sztucznych i kremów.

Zdaniem pochodzącego z Zambii Richarda Mbewe, głównego ekonomisty Warszawskiej Grupy Inwestycyjnej, wiele polskich firm może mieć trudności w Unii i to one powinny szukać swojej szansy na rynkach Afryki.

Do podobnego wniosku trzy lata temu doszedł Stasiuk, gdy jako przedstawiciel produkującej maszyny do obróbki drewna firmy Wood-Mizer odwiedził Ghanę.

— Miałem uruchomić nowy kanał dystrybucji, między innymi w Nigerii, Kamerunie i Ghanie, ale nie potrafiłem dotrzeć do właściwych ludzi — przyznaje.

Zanim udało mu się przekonać Afrykańczyków do rozpoczęcia współpracy, spędził kilkanaście dni na rozmowach – także w polskich konsulatach i ambasadach.

— Wtedy zobaczyłem, że nie tylko ja się tak męczę. Zrozumiałem też, jak wielkie są potrzeby Afryki, nie tylko w branży drewnianej — dodaje Stasiuk.

Dziś z Polski do Afryki można eksportować właściwie wszystko: maszyny, wyroby metalowe i hutnicze, materiały budowlane, artykuły gospodarstwa domowego, a także odzież. W drugą stronę wędrują surowce, mocznik, drewno, kakao i owoce.

Afrykańczycy potrzebują także najprostszego sprzętu, na jaki popyt w Polsce zanika, więc dla niektórych firm handel z nimi może stać się szansą na przetrwanie. Tak jak na przykład dla figurującej w bazie Stasiuka Starobielskiej Fabryki Kos, która produkuje około 200 tys. kos rocznie i ma kłopoty ze zbytem. W Afryce polskie kosy i maczety sprzedają się doskonale.

— Ale już producenta żelazek z duszą dla Kongijczyków nie udało mi się w Polsce znaleźć — przyznaje Stasiuk.

Liczba odwiedzin portalu konińskiego przedsiębiorcy wskazuje, że coś się w polsko-afrykańskim handlu ruszyło. Wymiana może nabrać rozmachu pod warunkiem, że polski biznes zaakceptuje różnice kulturowe. Potrzeba jednak czasu, by nasi przedsiębiorcy przestali na Afrykańczykach leczyć kompleksy, których nabawili się, handlując z Zachodem.

K. Sobczak, *Afryka pachnąca biznesem*,
„Forbes Polska” 2005, nr 3.

Tego typu informacje mogą być bardzo użyteczne dla firmy planującej wypuszczenie na rynek podobnego wyrobu w innym kraju.

W przeciwieństwie do dużych organizacji o wiodącej pozycji na rynku, w których system zarządzania wiedzą koncentruje się na tworzeniu i umiejętnym wykorzystywaniu własnych zasobów, dla nowej firmy podstawowym wyzwaniem jest umiejętne gromadzenie i przetwarzanie informacji ze źródeł zewnętrznych. W tej dziedzinie znaczenie internetu trudno przecenić. Wcześniej była to sfera zastrzeżona dla wyspecjalizowanych fachowców-analityków, obecnie umiejętności posługiwania się informacją zewnętrzną, zdobywaną głównie przez internet, muszą mieć nie tylko liderzy, ale też wszyscy pracownicy merytoryczni.

Pierwszym krokiem realizacji strategii rozwoju firmy opartej na wiedzy powinno być uznanie tej sfery za kluczowy element kultury organizacyjnej firmy, co wiąże się z:

- ▶ wdrożeniem od samego początku funkcjonowania firmy reguł postępowania, powodujących, że istotne decyzje podejmowane są z uwzględnieniem i na podstawie analizy danych zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych
- ▶ naborem pracowników pod kątem ich umiejętności zdobywania użytecznych informacji za pośrednictwem internetu oraz z upowszechnianiem takich umiejętności dzięki różnorodnym formom szkolenia
- ▶ promowaniem w firmie zachowań i postaw sprzyjających wymianie doświadczeń oraz z przekazywaniem wiedzy w obrębie przedsiębiorstwa
- ▶ wdrożeniem rozwiązań technicznych i organizacyjnych umożliwiających sprawne gromadzenie i przetwarzanie informacji, obieg wewnętrzny tych informacji oraz skuteczne ich wykorzystywanie w prowadzeniu biznesu. Takie rozwiązania w postaci sieci wewnętrznej (intranetu) oraz baz danych są obecnie dostępne w wersji dla małych firm i można je zainstalować stosunkowo małym kosztem (o szczegółach będziemy mówić w podrozdziale 5 tego rozdziału).

W jakich dziedzinach tworzenia i rozruchu nowych przedsięwzięć biznesowych informacja zewnętrzna, dostępna w internecie może być szczególnie cenna? Przede wszystkim, o czym była mowa w rozdziale II, internet jest nieocenionym źródłem inspiracji w procesie identyfikowania atrakcyjnych pomysłów biznesowych. Należałoby zacząć od zwrócenia uwagi na specjalistyczne portale poświęcone nowym pomysłom biznesowym i ich wdrożeniu. Rozmach i zakres oddziaływania tych inicjatyw uległ wielokrotnieniu w wyniku przejścia na platformę internetową, jeśli porównać to

z poprzednim podstawowym kanałem przekazu informacji i doświadczeń, jakim były fachowe czasopisma i poradniki. Również samodzielne surfowanie po internecie w poszukiwaniu inspiracji biznesowej może przynieść pozytywne wyniki, jeśli potrafimy się sprawnie poruszać w olbrzymich zasobach informacyjnych i unikać pułapek i zagrożeń, jakie też tam występują. Nie chodzi tu tylko o zagrożenia wirusem komputerowym – musimy uważać, by nie wpaść w sidła naciągaczy oferujących, rzecz jasna odpłatnie, fantastyczne pomysły na zrobienie interesu. Dla inicjatorów nowych biznesów bardzo cenne jest również uzyskanie informacji negatywnej, na przykład dzięki obserwowaniu prób podejmowanych przez innych, a które ujawniły istnienie niewidocznych wcześniej barier uniemożliwiających odniesienie biznesowego sukcesu. Jeśli uzyskamy taką informację odpowiednio wcześnie, zaoszczędzimy na kosztach pogłębionych analiz, a zaoszczędzony czas będziemy natomiast mogli wykorzystać na poszukiwania w innych dziedzinach. Doświadczenia dydaktyczne dotyczące uruchamiania nowego biznesu przez ludzi młodych, bez wcześniejszego doświadczenia biznesowego wskazują, że brak sprawdzenia potencjalnych zagrożeń i dotarcia do negatywnych sygnałów jest jedną z głównych słabości proponowanych projektów.

Podstawowe elementy wiedzy niezbędne w bieżącym prowadzeniu firmy, stosunkowo łatwo dostępne za pośrednictwem internetu, dotyczą następujących informacji o:

- ▶ tendencjach na konkretnych rynkach
- ▶ specyfice danej branży i zachodzących w niej zmianach w sferze technologii i organizacji
- ▶ aktualnych i potencjalnych klientach
- ▶ konkurentach.

Rzecz jasna, internet nie jest wyłącznym źródłem użytecznych informacji. W wielu dziedzinach musi on być uzupełniony przez inne źródła fachowe, jak publikacje czy specjalistyczne raporty. Jednak z pozycji firmy rozpoczynającej działalność – firmy, której liderzy i pracownicy są pochłonięci rozwiązywaniem bieżących problemów i pokonywaniem spiętrzających się trudności – internet powinien być pierwszym medium pozwalającym szybko dotrzeć do potrzebnych informacji bez większych nakładów. Dopiero w następnej fazie warto skorzystać, jeżeli zajdzie taka potrzeba, z innych źródeł⁴.

⁴ Rozwój internetu stał się ważnym czynnikiem rozwoju, także na rynku polskim, nowego rodzaju usług – tzw. usług infobrokerskich. Jest to zbieranie na zamówienie klienta informacji dostępnych z różnych źródeł, w przeważającej części dostępnych za pośrednictwem internetu. Por. Dąbrowski, 2005.

3. Jak zaistnieć na rynku za pośrednictwem internetu

3.1. Adres i witryna internetowa (domena)

O kluczowej roli internetu w dotarciu z informacją do potencjalnych klientów, partnerów i kontrahentów, kandydatów na pracowników mówiliśmy już w rozdziale VIII. Nastąpiło tu odwrócenie klasycznej relacji między firmą a metodami i kanałami jej promocji. W tradycyjnym układzie dla nowych firm najpierw ustalano, w drodze pracochłonnych analiz i sprawdzeń, atrakcyjną nazwę, a następnie uruchamiano program działań promocyjnych. Obecnie poszukiwania atrakcyjnej nazwy powinniśmy rozpocząć od sprawdzenia, czy domena lub domeny zbliżone do proponowanej nazwy są wolne. Innymi słowy, współcześnie trudno uznać za atrakcyjną nazwę firmy, jeśli występują jakiegokolwiek problemy z wykorzystaniem jej trzonu w adresie internetowym (nazwie domeny).

Jeśli udało nam się rozwiązać kwestię nazwy zarejestrowanej domeny internetowej w powiązaniu z nazwą firmy, możemy przystąpić do zaprojektowania witryny internetowej. Trudno przecenić znaczenie witryny jako narzędzia promocji dla nowej firmy, umożliwiające przebicie się z ofertą na rynku. Profesjonalna witryna daje szansę wyjścia na rynek i pokonania negatywnej bariery percepcji, jaka towarzyszy początkującym przedsięwzięciom, wynikającej z obawy o jakość oferowanych produktów i usług, terminowość dostaw czy generalnie – możliwość przetrwania. Ci, którzy mieli okazję doświadczyć, jak trudno przełamać taką barierę nieufności klientów na starcie, w pełni doceniają znaczenie tego efektu.

Przedsiębiorcy coraz powszechniej korzystają z rozpoczynania poszukiwań informacji o produktach i dostawcach od przeszukania stosownych stron internetowych. Nowa firma może zatem zaistnieć na rynku, choć w przeciwieństwie do ustabilizowanych na nim konkurentów nie poniosła liczących się wydatków na tradycyjne formy promocji, takie jak katalogi, broszury czy też reklama w mediach. Jednocześnie opracowanie atrakcyjnej witryny nie jest zabiegiem zbyt skomplikowanym. Entuzjaści informatyki są w stanie zaprojektować ją samodzielnie. Można to również zlecić jednej z bardzo licznych, wyspecjalizowanych firm świadczących tego typu usługi. Wybór jest w tej dziedzinie usług internetowych w Polsce bardzo bogaty, a ceny dostosowane do możliwości początkujących biznesmenów.

Przed zaprojektowaniem (zleceniem zaprojektowania) witryny internetowej konieczna jest wizja wykorzystania internetu w działalności firmy. Wymagania techniczne, a także układ funkcjonalny witryny muszą być dostosowane do planowanych zaawansowanych aplikacji, na przykład prowadzenia sklepu elektronicznego. Biorąc pod uwagę jedynie efekty promocyjne, najważniejszymi kwestiami, które muszą być uwzględnione w trakcie projektowania witryny dla nowo powstającej firmy, są:



Zacznijmy od wyjaśnienia słowa „pozycjonowanie”. Kto nie wie, co to jest, nie zrozumie biznesowej przygody naszych bohaterów. Otóż pozycjonowanie polega na optymalizacji kodu strony internetowej pod kątem wyszukiwarek internetowych.

W efekcie – po wpisaniu przez internautę określonej frazy nasza strona pojawi się na pierwszych miejscach na liście wyników.

Zacząło się w roku 2001. Jacek Młodawski i Mateusz Matula skończyli informatykę na Uniwersytecie Jagiellońskim. A że sytuacja w branży informatycznej nie wyglądała zachęcająco, postanowili spróbować sił w Irlandii.

— Na początku harowaliśmy w pubie, ale z czasem dostaliśmy pracę w firmie informatycznej, gdzie pracowaliśmy ponad rok — wspomina Jacek Młodawski, współwłaściciel firmy Inetmedia.

Mimo że mogli zostać tam na stałe, zdecydowali się spróbować sił w Polsce. Wierzyli, że to, co sprawdziło się w Irlandii, przyjmie się i nad Wisłą. Po powrocie w 2004 r. założyli firmę Inetmedia, kupili dwa biurka i krzesła, z domu przynieśli swoje komputery.

— Dziś brzmi to jak mityczna opowieść o stworzeniu świata, ale nasz biznesowy świat powstawał w żółwym tempie i przy inwestycji jedynie tysiąca złotych — śmieją się wspólnicy.

Za te pieniądze wynajęli obskurne biuro na terenie krakowskiej fabryki. Pracowali po 18 godzin na dobę, w dzień i w nocy. Ale opłaciło się. W dwa tygodnie stworzyli własny sklep internetowy ze szklami kontaktowymi. Dzięki dobremu pozycjonowaniu w ciągu tygodnia znalazł się on na pierwszym miejscu w różnych wyszukiwarkach na hasło „szkła kontaktowe”.

Pojawiali się klienci, więc młodzi przedsiębiorcy tworzyli kolejne sklepy internetowe, serwisy dla klientów i autorskie portale. I tak powstały m.in.: Cytaty.pl, Spiewnik.com oraz Felieton.pl.

— Im więcej mieliśmy dobrze wypozycjonowanych serwisów, tym większy był nasz potencjał na rynku, bo z kolejnych serwisów przez nas tworzonych mogliśmy linkować do następnych — tłumaczy Mateusz Matula, współwłaściciel Inetmedia.

Strzałem w dziesiątkę było stworzenie portali Cityinfo.pl. Każdy z nich dostarcza informacji o usługach oferowanych w konkretnym mieście. Model działania jest prosty – dzięki dobremu pozycjonowaniu, przykładowo po wpisaniu słowa kluczowego w rodzaju „restauracje Kraków”, „księgowi Kraków”, „biura podróży w Krakowie”, w różnych wyszukiwarkach, portal Krakinfo.pl pokazuje się na najwyższych miejscach.

— W 15 miesięcy od rozpoczęcia działalności kilkusetkrotnie pomnożyliśmy swoje pierwotnie zainwestowane tysiąc złotych. Teraz nadszedł czas na prawdziwe żniwa – nasze i klientów. Do cudów nad Wisłą musimy się już chyba przyzwyczaić — cieszą się wspólnicy.

M. Laskowska, *Najlepsza pozycja*,
„Puls Biznesu” 17 listopada 2005.

- ▶ **zamieszczenie podstawowych danych o firmie i jej produktach** – niedobrze jest na przykład, gdy internauci nie mogą znaleźć na stronie adresu firmy oraz telefonów kontaktowych
- ▶ **integracja witryny internetowej z pozostałymi kanałami promocji** – chodzi w pierwszej kolejności o to, by w katalogach, broszurach informacyjnych, papierach firmowych zawsze znajdowało się odniesienie do witryny, a także o zapewnienie jednolitej linii graficznej poszczególnych kanałów promocji
- ▶ **łatwość korzystania z informacji zawartej na witrynie przez wizytujących internautów** – musimy zadbać w pierwszej kolejności, by kolejne strony otwierały się z odpowiednią szybkością; trzeba zaznaczyć, że standardy i oczekiwania użytkowników są z roku na rok coraz wyższe i typową reakcją na wolno otwierającą się stronę jest rezygnacja; bardzo ważna jest także logiczna struktura informacyjna witryny i łatwość przechodzenia do kolejnych stron na coraz niższym poziomie szczegółowości
- ▶ **aktualność danych zawartych na stronach witryny** – jeśli nie mamy możliwości wdrożenia systemu bieżącej bądź okresowej aktualizacji, trzeba się zastanowić nad sensem projektowania atrakcyjnej witryny. Przestarzałe informacje, które znajdą tam internauci, mogą rodzić podejrzenia co do kondycji firmy i możliwości kontynuowania przez nią działalności. Podobnie negatywnie postrzegane są witryny zaprojektowane na wyrost, gdzie po otwarciu kolejnej strony użytkownik otrzymuje informację, że jest ona w budowie.

3.2. Jak przyciągnąć potencjalnych klientów, partnerów i kontrahentów

Zaprojektowanie atrakcyjnej i łatwej w obsłudze witryny to pierwszy liczący się krok do wykorzystania internetu w promocji i budowaniu pozycji nowej firmy na rynku. Teraz należy zadbać o to, by internauci chcieli odwiedzać naszą witrynę, a wśród nich znaleźli się przede wszystkim potencjalni klienci, kontrahenci i pracownicy.

Rosnąca popularność wyszukiwarek internetowych i niebywały postęp w dziedzinie technologii przeszukiwania światowych zasobów www skupia obecnie uwagę zarówno użytkowników, jak i przedsiębiorców zainteresowanych jak największą liczbą kliknięć na swoją witrynę. Skuteczne wdrożenie metody pozycjonowania w sieci dotyczy na ogół profilowania branżowego – technik, które zwiększają szansę, że klient poszukujący konkretnego towaru bądź usługi trafi na witrynę konkretnego dostawcy. Z kolei pozycjonowanie geograficzne ma na celu takie wyprofilowanie witryny, by przyciągnęła potencjalnych klientów z danego regionu czy miasta. W tej dziedzinie warto jednak brać pod uwagę długofalowe plany strategiczne firmy.



Iwona Wolna wróciła z USA do Polski i... wykorzystuje nasz kraj do ekspansji. W sprzedaży świetlików za granicą bardzo pomaga internet.

„PB”: Studio Dom proponuje świetlik rurowy – cóż to takiego?

Iwona Wolna, zastępca prezesa, współwłaściciel Studia Dom: Jest to urządzenie składające się z giętkiej rury, która wprowadza naturalne światło do niedoświetlonych pomieszczeń.

Skąd pomysł na zajęcie się tak niszowym produktem?

— Działanie w niszy to szansa na wyszarpanie miejsca na rynku, szczególnie dla mniejszych firm. Innowacje są modne. W 1997 r. po ponad 20 latach pobytu w USA postanowiłam odwiedzić polskie rodzinne strony. Podczas tej sentymentalnej wycieczki zrodził się konkretny biznesowy plan. Postanowiłam „oświetlić” Europę w zupełnie nowy sposób, znany dotąd tylko w USA i Australii.

Polska stała się bazą wypadową. Dlaczego?

— Chciałam powrócić z emigracji i odnaleźć polskie korzenie. Inna sprawa, że Polska leży w sercu Europy. Zdecydowała lokalizacja i to, że kraj dysponuje wykształconymi kadrami.

Jak polski rynek przyjął produkt?

— Lata 1997–1998 były naznaczone piętnem kryzysu w branży budowlanej. Klienci nie poszukiwali nowinek. Szybko zaczęliśmy szukać rynków zbytu w zachodniej Europie. Najbliższa mi była Wielka Brytania, ze względu na język i mentalność. To był strzał w dziesiątkę, w 2003 roku 35 proc. ogółu dochodów pochodziło z Anglii.

W jaki sposób firma prowadzi sprzedaż w Wielkiej Brytanii?

— Świetlik trafia głównie do klientów indywidualnych za pośrednictwem internetu. Tam sklepy takie są bardzo popularne, w Polsce wzbudzają jeszcze wiele nieufności.

Bezpośredni kontakt to przeżytek?

— Oczywiście, że nie. Internet wiele ułatwia. Nie rezygnujemy jednak z tradycyjnych kanałów sprzedaży. Jesteśmy w trakcie podpisywania umów z niemieckimi firmami, które zajmą się dystrybucją świetlików. Przygotowujemy się do targów w Berlinie i Monachium. Jesteśmy absolutnie pierwsi z tego typu produktem za Odrą. Dopuszczenie Świetlika do obrotu trwało ponad 2 lata. Niemieckie instytuty nie miały do czego go porównać.

Co poradzi Pani mniejszym polskim firmom, które planują ekspansję?

— Powinny skupić się na dostarczaniu produktów i usług w sektorach, którymi nie interesują się koncerny. Niszowe i oryginalne produkty cieszą się coraz większym powodzeniem w UE. Warto też wykorzystywać zdobycze cywilizacji, np. internet. Poza tym należy stawiać na jakość i sprawny serwis.

M. Biernacka, *Internet pozwolił mi podbić rynek Anglii*,
„Puls Biznesu” 7 kwietnia 2004.

W nawiązaniu do rozdziału X dotyczącego franczyzy możemy tu mieć do czynienia z dualizmem programów promocyjnych obecnych w internecie. Prowadząc restauracje w konkretnym mieście, jesteśmy, rzecz jasna, zainteresowani tym, by internet pomagał docierać do klientów z tego miasta. Z drugiej strony, jeśli planujemy w przyszłości stworzenie grupy restauracji zorganizowanych w systemie franchisingu, będziemy wówczas zainteresowani szerszym programem promocyjnym, zwłaszcza gdy koszt tego typu usługi nie będzie nadmiernie wysoki.

W tej dziedzinie stosuje się szeroką gamę rozwiązań i technik, których liczba i stopień zaawansowania bardzo szybko się zwiększa. Z drugiej strony liczba właścicieli witryn wykorzystujących wspomniane techniki także ulega zwiększeniu, co nie pozostaje, rzecz jasna, bez wpływu na ostateczny efekt indywidualnych działań. Szczegółowa prezentacja wspomnianych metod wykracza poza ramy niniejszych rozważań⁵, ograniczymy się jedynie do wskazania podstawowych kierunków działań:

- ▶ **właściwe sformułowanie „danych adresowych”** stron na witrynie (tzw. znacznikach), tak by strony te były identyfikowane przez wyszukiwarki internetowe, a jednocześnie odpowiadały potrzebom informacyjnym internautów
- ▶ **zgłoszenie witryny do katalogów stron www** klasyfikowanych według branż i regionów, prowadzonych przez wiodące portale internetowe (bezpłatnie lub za opłatą)
- ▶ **wykorzystanie klasycznej formy reklamy w internecie**, tzw. bannerów zamieszczanych w odpowiednim miejscu na stronach dużych portali i wyspecjalizowanych serwisów (branżowych, poświęconych lokalnym społecznościom, hobbystycznym itp.) – są to krótkie zwiastuny reklamowe, powodujące, że po kliknięciu na banner klient zostaje skierowany na stronę danej firmy
- ▶ **linki sponsorowane w wyszukiwarkach internetowych**, związane z określonym hasłem – typowo nazwą produktu i/lub usługi. Wykupując link, mamy pewność, że informacja o danej firmie pojawi się na liście wyników poszukiwań po wprowadzeniu przez internautę konkretnego hasła oraz ewentualnie, że obok listy wyników pojawi się krótkie ogłoszenie reklamowe danej firmy.

4. Realizacja transakcji handlowych

Dobrze zaprojektowana witryna zawiera informacje o oferowanych produktach bądź usługach i warunkach sprzedaży, a także dane kontaktowe do działu handlowego w firmie. Gdy w wyniku działań (omówionych w podrozdziale 3) zapewnimy dużą „odwiedzalność” internautów z grupy

⁵ Szerzej na ten temat patrz Wawszczyk, 2003, s. 115–120.

potencjalnych klientów, mamy duże szanse na szybki wzrost obrotów właśnie z tego tytułu. Możemy pójść dalej i wykorzystać internet jako bezpośrednie narzędzie sprzedaży, angażując się w tzw. e-commerce, czyli dokonywanie transakcji w formie elektronicznej. Ze względu na specyfikę i warunki realizacyjne w odniesieniu do różnych kategorii kontrahentów rynek e-commerce dzielimy na:

- ▶ B2C (ang. *business to consumer*) – transakcje elektroniczne zawierane z konsumentami
- ▶ B2B (ang. *business to business*) – transakcje elektroniczne zawierane z innymi firmami i organizacjami.

W publicystyce poświęconej zastosowaniu technik internetowych w sprzedaży największym zainteresowaniem cieszą się wszelkiego rodzaju nowatorskie rozwiązania w pierwszym segmencie, czyli B2C. Tymczasem ocenia się, że w krajach wysoko rozwiniętych ponad 80% wartości transakcji w handlu elektronicznym przypada na B2B, a mniej niż 20% na B2C (Chaffey, 2002, s. 34). Można przyjąć, że w dłuższej perspektywie podobne relacje ukształtują się w Polsce.

4.1. Business to consumer – B2C

Specyfika elektronicznej sprzedaży indywidualnym konsumentom wynika w pierwszej kolejności z tego, że może ona być realizowana w stosunku do osób korzystających z internetu, których liczbę w Polsce, według różnych źródeł, szacuje się na 9 mln. W tym segmencie rynku musimy się liczyć z ograniczeniami wynikającymi z poziomu infrastruktury technologicznej, jaką dysponuje docelowa grupa odbiorców (jakość sprzętu komputerowego i łącza internetowego), a także uwarunkowaniami kulturowymi związanymi z dokonywaniem zakupów za pośrednictwem internetu. Poza tym, tak jak w przypadku tradycyjnych form sprzedaży, trzeba brać pod uwagę uregulowania prawne mające chronić prawa konsumentów, ich dane osobowe itp.

Klasyczną formą zaangażowania firmy w e-commerce jest uruchomienie sklepu internetowego jako wydzielonej części witryny. W Polsce działa aktualnie około tysiąca sklepów internetowych, a wartość obrotów w ostatnich 4 latach rosła w tempie średnio 171% rocznie. Trzeba mieć świadomość, że polski handel elektroniczny znajduje się dopiero w powijakach. Sklepy elektroniczne prowadzone są w większości przez bardzo małe firmy, a połowa z nich działa krócej niż rok⁶.

Posiadanie własnego sklepu internetowego wiąże się z koniecznością poniesienia nakładów na infrastrukturę oraz zatrudnienie pracowników

⁶ Dane pochodzą z raportu na temat e-commerce, przygotowanego przez portal finansowy Money.pl i przedstawione w *Polski e-handel: Jeszcze daleko do eldorado*, 2005.

o odpowiednich kwalifikacjach. Jeśli nie mamy pewności, czy e-commerce sprawdzi się w przypadku oferty handlowej naszej firmy, możemy realizować program elektronizacji sprzedaży stopniowo:

- ▶ Zamieszczamy na witrynie elektroniczny formularz wstępnego zamówienia (zapytania ofertowego). Dane z formularza są przejmowane następnie przez handlowca, który realizuje zamówienie w tradycyjnym trybie.
- ▶ Korzystamy z usługi, oferowanej przez wyspecjalizowane portale określone jako pasaże handlowe. Za odpowiednią opłatą klient otrzymuje dostęp do oprogramowania umożliwiającego prowadzenie w ramach pasażu własnego butiku.
- ▶ Dobrym testem dla oceny przydatności platformy e-commerce jest zgłoszenie towarów na aukcjach internetowych. Warto zaznaczyć, że aukcje te umożliwiają zaoferowanie wyrobów po stałej cenie.

Handel elektroniczny w wersji B2C znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju i burzliwych przeobrażeń. Doświadczenia wskazują na jego zróżnicowaną przydatność zależną od oferowanych towarów i usług. Forma ta z pewnością sprawdza się lepiej w przypadku towarów zunifikowanych, kiedy demonstracja zasad działania oraz wyjaśnienia sprzedawcy nie są niezbędne przy przeprowadzaniu transakcji. W wielu dziedzinach dobre rezultaty przynosi zastosowanie formy mieszanej, gdy handel elektroniczny uzupełnia tradycyjne kanały dystrybucji oraz pozwala korzystać z efektów synergii⁷. Niewątpliwie istotnym ograniczeniem w rozwoju B2C są powszechne obawy o bezpieczeństwo płatności dokonywanych przez internet oraz utraty poufności danych finansowych i danych osobowych. Nawet jeśli te obawy są przesadzone, powstrzymuje to niewątpliwie część konsumentów przed zakupami elektronicznymi. Z drugiej strony szczególne zabezpieczenia dla zapewnienia poufności transakcji płatności powodują dodatkowe koszty dla sprzedawcy.

4.2. Business to business – B2B

W segmencie B2B liczba możliwych wymiennych relacji, które dokonuje się za pośrednictwem internetu, jest bardzo duża. Dotyczy to nie tylko klientów-firm i ogniw pośredniczących w sprzedaży, ale także całej sfery zaopatrzenia w surowce i materiały, relacji z usługodawcami i szerzej – z kooperantami. W przeciwieństwie do transakcji z konsumentami problemem jest najczęściej nie tyle poziom, co wzajemne dostosowanie (kompatybilność) infrastruktury technologicznej, którą dysponują kooperujące ze sobą firmy. Niewątpliwym ułatwieniem dla realizacji transakcji w segmencie B2B jest to,

⁷ Strategia taka jest określana w języku angielskim *clicks and bricks*.



— Idea biznesowa Spreadshirt jest z grubsza taka: tworzymy szablon sklepu internetowego, zapewniamy towar od sprawdzonych producentów, kilkadziesiąt wzorów i możliwość tworzenia własnych. Właściciel sklepu wybiera produkty z naszej oferty, ładuje na nie grafiki i sprzedaje jako swoje, sam też ustala ich cenę — tłumaczy Kurek.

Indywidualistów też obowiązuje samoobsługa. W „koszulkomacie” wybierają wzór z galerii albo importują własny z komputera, decydują, czy umieścić go na podkoszulku, kubku, zegarze czy kurtce. Zamawiają, płacą, czekają 4 dni i gotowe. Z takiej koncepcji korzystają fankluby i kluby sportowe (np. Borussia Dortmund), firmy zaopatrujące w ten sposób w firmowe koszulki swoich pracowników (Cofee Bay), zespoły muzyczne (Mandaryna), organizacje (Lekarze bez Granic), a nawet serwis internetowy poświęcony papieżowi.

Na początku usługa dostępna była tylko w Niemczech, gdzie firma ma swoją siedzibę.

— Potem postanowiliśmy wejść na rynki zagraniczne — mówi Marcin Kurek. Co to oznacza w przypadku wirtualnego koncernu?

— Pozornie nic trudnego. Wystarczy przetłumaczyć stronę, wykupić domenę w danym kraju, zainwestować w reklamę internetową i linki sponsorowane — podaje receptę Kurek.

— Tyle że to bardzo żmudna informatyczna robota. Na pierwszy ogień poszła Anglia i Francja, potem Hiszpania, Holandia, Włochy, Norwegia, Szwecja, USA, Rosja, Japonia. Teraz klienci mogą wybrać język i walutę, w których tworzą sklep. Wygrywa oczywiście euro.

A. Więcka, *Biznes jest prosty*, „Puls Biznesu” 16 listopada 2005.



Założyciele firmy handlowej Karotex od samego początku doceniali szansę, jakie daje zastosowanie aplikacji internetowych w prowadzeniu biznesu. Atrakcyjna witryna oraz poczta elektroniczna funkcjonowała praktycznie od początku działalności. Jeśli chodzi o format adresów internetowych, to zrodził się on w zasadzie samorzutnie jako przejaw koleżeńskich relacji grupki wspólników i pierwszych pracowników zaangażowanych w uruchomienie przedsięwzięcia. Naturalnym rozwiązaniem było oparcie adresu na imionach współpracowników – ania@karotex.com.pl, zbyszek@karotex.com.pl itp. Problem pojawił się w momencie zdobycia pierwszych zamówień od dużych, ustabilizowanych na rynku odbiorców. Dopiero w trakcie kolejnych rund negocjacji jeden z kontrahentów (szef działu zaopatrzenia) życzliwie zasugerował zmianę adresów poczty elektronicznej, podkreślając, że w obecnym kształcie mogą one sugerować brak doświadczenia i profesjonalizmu firmy-dostawcy. W konsekwencji Karotex zmienił system adresów poczty elektronicznej, przyjmując standard imienia i nazwiska przedzielonego kropką (na przykład Anna.Janowska@karotex.com.pl).

Z praktyki biznesowej autora. Nazwa firmy została zmieniona.

że w przeciwieństwie do segmentu B2C warunki są określane przez strony, a na ich przebieg w niewielkim stopniu mają wpływ zewnętrzne regulacje prawne. Ponieważ wolumen obrotów i wartość jednostkowa transakcji są tu wielokrotnie wyższe, tym bardziej uzasadnione jest wdrożenie platformy elektronicznej.

Początkowy impuls dla elektroniczacji handlu B2B wyszedł od sprzedawców. Przykładowo hurtownie otwierały dla swych stałych odbiorców część własnej sieci (i n t r a n e t u) z indywidualnym kodowanym dostępem. Klienci mogli wchodzić do tego wydzielonego segmentu wewnętrznej sieci (określonej w fachowym żargonie jako e k s t r a n e t), podglądać proces realizacji zakupów, konfigurować kolejne partie dostaw, zapoznawać się z nową ofertą itp. W kolejnej fazie rozwoju handlu elektronicznego, dzięki procesowi przesuwania na platformę internetową całego systemu zaopatrzenia dużych, a także średnich firm, inicjatywa przesunęła się w kierunku odbiorców. Dotyczy to w szczególności systemu przetargów na dostawę sprzętu, towarów i usług na warunkach określonych przepisami o zamówieniach publicznych. W tym przypadku platforma elektroniczna okazała się szczególnie przydatna. Wszyscy potencjalni dostawcy mają jednakowy dostęp do warunków przetargu i tą drogą mogą składać oferty.

Czy młode, dynamiczne firmy mogą skorzystać z wyraźnej tendencji do przenoszenia transakcji kupna–sprzedaży między przedsiębiorstwami, organizacjami i instytucjami publicznymi na platformę internetową? Zdecydowanie tak. Można nawet zaryzykować tezę, że w pierwszej kolejności takie właśnie firmy są beneficjentami zmian. Wyobraźmy sobie sytuację dużego koncernu, który decyduje się usprawnić i zracjonalizować system zaopatrzenia w surowce, materiały oraz kluczowe usługi, zmienić strukturę dostawców i w tym celu wdraża procedurę przetargową. Jeśli przetargi będą organizowane w sposób tradycyjny, to poszerzenie kręgu potencjalnych dostawców może dotyczyć jedynie uznanych firm. Niezależnie od naturalnej skłonności zaopatrzeniowców do sprawdzonych źródeł, co może także wynikać z wcześniejszych kontaktów i dobrego rozeznania partnera, informacja o przetargu przekazana tradycyjnymi kanałami może po prostu nie dotrzeć do początkujących firm, mniej znanych w branży. Sytuacja zmienia się, gdy przetarg organizowany jest z wykorzystaniem platformy elektronicznej:

- ▶ dostęp do informacji przetargowej będzie jednakowy dla wszystkich
- ▶ faktyczną przewagę w szybkości uzyskania informacji o przetargu będą miały firmy na co dzień posługujące się narzędziami internetowymi w prowadzeniu biznesu
- ▶ przygotowanie i przedstawienie oferty w formie elektronicznej będzie znacznie łatwiejsze dla oferentów obytych z informatyką i internetem

- kryteria wyboru oferty w przypadku przetargu elektronicznego muszą być sformułowane w sposób jednoznaczny i precyzyjny, nie pozostawiając pola manewru dla kryteriów niemierzalnych, bazujących na odczuciach i indywidualnych preferencjach.

Wszystko to powoduje, że przechodzenie na platformę elektroniczną prowadzi do częściowego przynajmniej wyrównania szans małych początkujących firm, umożliwiając im przystąpienie do walki o znaczących klientów ze znacznie większymi konkurentami o ustabilizowanej pozycji na rynku.

5. Wykorzystanie technologii informacyjnych w usprawnieniu funkcjonowania nowej firmy

Oprócz przełomowego znaczenia, jakie technologia internetowa odgrywa w sferze promocji i marketingu, nie mniej ważne są możliwości ich zastosowania usprawniające funkcjonowanie różnorodnych sfer firmy, z korzyścią dla jakości, szybkości działania i możliwości obniżenia kosztów. Kierunki wykorzystania tych możliwości są bardzo wszechstronne i w dużej mierze zależą od charakteru prowadzonej działalności. Niżej przedstawimy pokrótce najważniejsze z tych zastosowań, które mogą mieć istotne znaczenie dla usprawnienia funkcjonowania małych firm, dopiero rozpoczynających działalność.

5.1. Usprawnienie komunikacji wewnętrznej

Internet kojarzy się nam na ogół z globalną siecią i możliwościami komunikowania się między odległymi jednostkami, firmami i organizacjami. Tymczasem techniki oparte na internecie są z powodzeniem wykorzystywane w komunikacji wewnętrznej. Zaczniemy od najprostszej formy, jaką jest przekazywanie korespondencji za pośrednictwem e-maila (popularnie: maila). Porównując alternatywne wobec poczty elektronicznej formy komunikacji wewnętrznej w firmie (narada, pisemne memorandum, telefon stacjonarny, telefon komórkowy, faks, poczta głosowa, wideokonferencja) ze względu na szybkość i koszty dostrzegamy w pełni zalety e-maila. Ma on dodatkową przewagę nad pozostałymi formami, gdyż automatycznie dokumentuje zdarzenie i czas przekazu. W praktyce prowadzenia biznesu jest to zaleta wręcz nieoceniona. Jeśli przykładowo w małej kilkusobowej firmie pracownik odbierze telefon od klienta, a w rozmowie okaże się, że są pilne zadania dla jego kolegi, to działając racjonalnie, prześle tę informację koledze drogą mailową, zamiast przejść do drugiego pokoju i zrobić to ustnie. Pozwoli to uniknąć niebezpieczeństwa przekłamania treści informacji, a poza tym w sposób automatyczny generowana jest informacja o fakcie i czasie przekazu. Jeśli informacja dotrze od klienta za pośrednictwem internetu, przekazanie jej dalej tą samą drogą będzie tym bardziej efektywne i oczywiste.

Zastosowanie technologii informacyjnych nie należy postrzegać wyłącznie w kategoriach konkurencji w porównaniu z innymi formami komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Internet stwarza także nowe możliwości zastosowania tradycyjnych form, pozwalając na obniżkę kosztów oraz pokonanie barier natury technologicznej. Przykładem może tu być możliwość prowadzenia rozmów telefonicznych za pośrednictwem internetu czy upowszechnianie technologii wideokonferencji. Efekty zastosowania technik internetowych zostaną zwielokrotnione w momencie zorganizowania w firmie wewnętrznej sieci dostępnej wyłącznie dla pracowników, czyli intranetu. Komunikacja mailowa staje się wtedy bezpieczniejsza i bardziej sprawna, ale to nie koniec zmian. Zmienia się wówczas cała strategia komunikacji wewnętrznej. W realiach małej firmy standardowe wzory dokumentów, na przykład umów na dostawę towarów i usług, ulegają częstszej aktualizacji ze względu na konieczność doprecyzowania warunków, włączenia klauzul zabezpieczających itp. Zaktualizowane wersje są przysyłane przez osobę odpowiedzialną za wprowadzanie zmian za pośrednictwem mailowym. Handlowcy przechowują je na twardych dyskach komputerów, wykorzystując je do przygotowania ofert dla kolejnych klientów. Nietrudno wówczas o pomyłkę przy wyborze najbardziej aktualnej wersji. W przypadku funkcjonowania intranetu wzory umów są „zawieszone” w odpowiednim miejscu sieci i tam okresowo aktualizowane. Osoba odpowiedzialna za aktualizację ogranicza się wtedy do przesłania informacji, że kolejna wersja jest dostępna w sieci. Z czasem, po wytworzeniu procedur korzystania z sieci wewnętrznej, kiedy staną się one nawykiem, nie będzie to konieczne. Pracownicy będą zawsze ściągać z sieci najbardziej aktualne wersje, a nie te wcześniej skopiowane na własnym komputerze.

5.2. Efektywne zarządzanie wiedzą

Wspomniane nawyki przekazywania informacji za pośrednictwem wewnętrznej sieci mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia budowy wewnętrznych zasobów wiedzy, a następnie skutecznym wykorzystaniem tej wiedzy w umacnianiu pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Dotyczy to nie tylko zasobów wiedzy uzyskiwanej z zewnątrz (o czym była mowa w podrozdziale 2), dlatego że rozwijająca się firma będzie dysponowała w coraz większym stopniu własnymi zasobami. Uruchomienie sprawnie funkcjonującego intranetu jest pierwszym krokiem ku sprawnemu zarządzaniu wiedzą w firmie. Następny to uruchomienie specjalistycznych baz danych służących temu celowi. Tu w sposób ewidentny ujawniają się korzystne zmiany spowodowane dostępem do tego rodzaju aplikacji. Tak jak wcześniej były to rozwiązania, na które mogły sobie pozwolić tylko największe koncerny, obecnie na rynku występują wersje programów przystosowane do potrzeb mniejszych organizacji. Stosunkowo łatwo jest również stworzyć własną aplikację, wykorzystując gotowe rozwiązania.



Skype to platforma komunikacji zapewniająca dostęp do 67 milionów użytkowników w 225 krajach świata. To dlatego w lipcu serwis aukcyjny eBay zapłacił za Skype'a bajeczną kwotę 2,6 miliarda dolarów. Szefowie eBaya zakładają, że telefonia internetowa zniesie przeszkody ograniczające dziś handel elektroniczny, bo pozwoli na bezpośrednią rozmowę ze sprzedawcą. Skype'owa rewolucja trwa także w Polsce. Działający od pół roku serwis OnetSkype ma już 3,5 miliona użytkowników, a w ubiegły poniedziałek firma wprowadziła do użytku nowe oprogramowanie Skype 2.0 umożliwiające transmisję nie tylko głosu, ale także obrazu rozmówcy. W sklepach pojawiły się też pierwsze w Polsce zestawy do wideotelefonowania przez internet: płyta z programem, kamera internetowa, słuchawki i talon na 30 minut rozmów.

— Polska jest dla nas głównym rynkiem od początku. Pod względem liczby użytkowników jesteście najwięksi po USA i Chinach — mówi „Przekrojowi” szef Skype'a Szwed Niklas Zennström.

Ale młodzi Polacy nie są skazani na firmę Szweda. Serce Tlenofonu, polskiej telefonii internetowej, bije w podziemiach niepozornego biurowca w Alejach Jerozolimskich w Warszawie. Płatanina kabli, migoczące światła serwerów przepuszczających dużą część połączeń telefonicznych sieci Tlenofonu. Chodząc po firmie, potykam się o efektowne komputerowe gadżety: telefony VoIP i adaptory umożliwiające rozmowę przez internet bez włączania komputera.

Tlenofon to dziecko 27-letniego ekonomisty Jacka Świderskiego. Pierwszy biznes, jeszcze w rodzinnym Koninie, uruchomił, kiedy skończył 18 lat. Odebrał wtedy w jednym okienku dowód osobisty, by zarejestrować obok działalność gospodarczą.

— Skręcałem komputery dla mojej hurtowni — mówi Świderski.

Firmę o2.pl prowadzi od 1998 roku ze współnikami – Krzysztofem Sierotą i Michałem Brańskim. Sukces przychodził powolutku i w bólach.

— Dwa lata spałem w biurze — wspomina Świderski.

Kluczem do pokonania monopolisty był sprytny software, który zapewnia tanią komunikację z nieporęcznymi centralami TP SA. Tlenofon zadowala się dziś minimalną marżą około dwóch groszy za minutę. Potrafi być tańszy od Skype'a. Z Tlenofonu, portalu i poczty o2 oraz Lemon TV korzystają miesięcznie cztery miliony użytkowników. Firma przyniosła w tym roku ponad cztery miliony złotych zysku.

Dziesiątki tysięcy nowych abonentów Tlenofonu muszą martwić TP. Czy monopolista może utrudniać życie młodej firmie?

— Nie spodziewam się restrykcji wobec małej telefonii internetowej ze strony TP SA — mówi „Przekrojowi” Magda Borowik, analityczka rynku telefonicznego z firmy IDC Polska. — Informacje o próbach blokady Skype'a docierają tylko z Chin i Rosji. TP planuje za to własne usługi telefonii VoIP. Polski operator wie, że przyszłość to sieci o dużej przepustowości – światłowody i serwery internetowe.

M. Rybaczyk, *Pogadaj za psie pieniądze*,
„Przekrój” 8 grudnia 2005.

5.3. Zwiększanie efektywności i elastyczności działań zespołowych

Wewnętrzna sieć stwarza jakościowo nowe możliwości pracy grupowej, czyli tam, gdzie realizacja konkretnego projektu wymaga zaangażowania wielu osób. Umieszczenie wspólnej wersji projektu w sieci wewnętrznej umożliwia równy i aktualny dostęp do niego dla wszystkich, pozwala też na śledzenie kolejnych wersji i zmian wprowadzonych przez innych uczestników grupy. Przykładem szczególnie efektywnego zastosowania intranetu w pracy grupowej jest realizacja procedur wieloetapowych (ang. *workflow*), podczas której występuje ściśle określona sekwencja zdarzeń i decyzji. Standardowe rozwiązania pozwalają nie tylko na obserwowanie w sieci realizacji zadań pod względem ich zaawansowania, lecz także notyfikowanie kolejnych osób o momencie podjęcia określonych działań.

Mówiąc o zwiększonej elastyczności działań zespołowych przy wykorzystaniu intranetu, mamy przede wszystkim na myśli możliwość uczestnictwa w realizacji zadań przez osoby przebywające poza siedzibą firmy. Przy niezbyt kosztownych adaptacjach sieci intranetowej pracownicy znajdujący się poza biurem mają zapewniony dostęp do wewnętrznych zasobów sieciowych. Otwiera to duże możliwości pracy na dystans czy nawet na całkowite przeniesienie określonych działań i funkcji do realizacji w domu. Obecnie jesteśmy świadkami bardzo interesujących prób i doświadczeń w tej dziedzinie, a efektywne rozwiązania odnoszą się nie tylko do wielkich koncernów, ale także do mniejszych firm.

5.4. Usprawnienie powiązań kooperacyjnych

Rozkwit różnorodnych transakcji między niezależnymi firmami za pośrednictwem internetu dotyczy nie tylko sprzedaży i zakupów, ale również rozmaitych powiązań o charakterze kooperacyjnym. Co więcej, to właśnie zastosowanie na szeroką skalę technik internetowych dało nowy impuls dla outsourcingu poszczególnych funkcji i procesów, który dokonuje się w skali globalnej. Obserwując spektakularne przykłady przenoszenia przez wielkie koncerny produkcji i usług do Indii czy Chin, nie dostrzegamy całej różnorodności podobnych zjawisk, obejmujących wszystkie sektory gospodarki także w naszym kraju.

Istotne zmiany, powstałe w wyniku zastosowania nowoczesnych technik internetowych, następują w relacjach firmy z usługodawcami zewnętrznymi. Wykorzystanie bankowości elektronicznej to nie tylko możliwość zdalnego podglądu stanu konta i możliwości zatwierdzania przelewów. To również sprawny, niewymagający zaangażowania personelu księgowego system identyfikacji wpływów, sprzężony z systemem księgowym, i system windykacji należności. To także możliwość szybkiego reagowania na niebezpieczeństwo utraty płynności finansowej.



Ta liczba robi wrażenie: 80 mln stron. Tyle dokumentów „produkują” co miesiąc polskie firmy, zatrudniające do dziewięciu pracowników. Jest ich 2,8 mln, opiekę nad papierami zlecają rzeszy księgowych, a właściciele i tak często drżą ze strachu, żeby nie przeoczyć terminów oraz nie pogubić papierów, o które może się upomnieć urząd skarbowy, a także ZUS.

Jednak przedsiębiorcy mogą kontrolować wypełnianie firmowych PIT-ów przez Internet i pamiętać o ZUS-owskich składkach dzięki powiadomieniu SMS-em. Do takiego wniosku doszli właściciele gdyńskiej firmy konsultingowej FinanceGlob, bracia Tomasz i Piotr Bieniowie. Chcą zarabiać na sieci biur rachunkowych microFirma. Liczą, że za pomocą Internetu zrewolucjonizują rachunkowość małych firm w całej Polsce, a sami dorobią się fortuny.

Ceny usług microFirma są zbliżone do oferowanych przez tradycyjne biura rachunkowe. Abonament miesięczny kosztuje 90 zł. Do tego dochodzą 2 zł za jeden dokument zapisany w komputerze i 25 zł za ZUS.

— Gwarantujemy nie tylko nowoczesną obsługę, ale też bezpieczeństwo danych — mówi Bień. Informacje o klientach microFirma przechowuje w Krakowie, na strzeżonych serwerach ComArchu, a nie jak wiele biur rachunkowych na niezabezpieczonych dyskach zwykłych komputerów.

Cel – oddziały w dużych miastach Polski.

— Korzystanie z microFirma jest po prostu wygodne — mówi Mirosław Andrukowicz, prowadzący dwa sklepy Żabka w Gdyni. Na początku nie trzeba się nawet spotykać z konsultantem. Wystarczy wypełnić formularz na stronach internetowych. W odpowiedzi przedsiębiorca dostaje ofertę i do podpisania umowę. Musi jeszcze przygotować dokumenty – rejestrowe, historię działalności, umowy, faktury oraz dokumenty pracownicze. Na koniec otrzymuje hasło do strony internetowej. Po jego wpisaniu odczyta dane o operacjach finansowych swojej firmy i wirtualną korespondencję od księgowych. MicroFirmę od tradycyjnych biur rachunkowych odróżnia to, że informacje o składkach na ZUS i do urzędu skarbowego każdy dostaje SMS-em. Tak też przypomina się o terminach wpłat lub zaległościach.

Gdyńscy biznesmeni są ostrożni. Widzieli dużo firm, które przeinwestowały. Jeśli jednak ich wirtualna księgowość się sprawdzi, rękawicę podejmą inni. Dlatego rozmawiają z amerykańskim funduszem venture capital, by pozyskać kilkanaście milionów złotych na rozwój. Gdy pomysł jest dobry, trzeba przyspieszyć.

K. Sobczak, *Księgowość przez internet*,
„Profit” 2004, nr 7.

W rozdziale VI zwracaliśmy uwagę, że to właśnie aplikacje internetowe otworzyły nowe możliwości outsource'owania usług księgowych i szerzej – biurowych. Niezależnie od niższych kosztów przekazu informacji w formie elektronicznej, korzystając z biura rachunkowego, możemy mieć dostęp do aktualnych danych księgowych w zakresie zbliżonym do sytuacji, w której posiadamy własny pion księgowy.

Racjonalizacja systemu zaopatrzenia z wykorzystaniem internetu dotyczy nie tylko większych firm, o czym była mowa wcześniej przy analizie możliwości aktywizacji sprzedaży. Nawet jeśli dla mniejszej firmy nie byłoby opłacalne przeprowadzenie elektronicznych przetargów, stosunkowo łatwo za pośrednictwem internetu zdobyć precyzyjne dane o ofercie poszczególnych dostawców oraz o ich wiarygodności finansowej i w efekcie dokonać wyboru, który będzie oparty na racjonalnych podstawach⁸.

Bardziej interesujące doświadczenia z wykorzystaniem technologii internetowych dotyczą zamówień, projektów, przedsięwzięć realizowanych z udziałem kilku firm w ramach mniej lub bardziej sformalizowanych konsorcjów. W takim przypadku zdecydowaną poprawę, jeśli chodzi o szybkość i efektywność działania, uzyskuje się dzięki symbiotycznemu połączeniu sieci uczestników, a także uruchomieniu wspólnej platformy sieciowej do realizacji konkretnego projektu.

Podobnie jak w przypadku udziału w elektronicznych przetargach mamy tu do czynienia ze swoistym wyrównywaniem szans dla początkujących firm. Ich słabsza pozycja konkurencyjna, wynikająca chociażby z braku doświadczenia i niewielkiej skali, może być częściowo skompensowana sprawnością i umiejętnościami w zakresie wykorzystania internetowych narzędzi współpracy międzyorganizacyjnej.

6. Warunki niezbędne do efektywnego wykorzystania internetu

Przedstawione w tym rozdziale kierunki zastosowania technologii informacyjnych wskazują na jej olbrzymie możliwości także – a może przede wszystkim – dla nowych przedsięwzięć biznesowych. Nowoczesne technologie bazujące na internecie wywierają ogromny wpływ na wszystkie kluczowe sfery funkcjonowania firmy. Stąd potrzeba określenia całościowej wizji wykorzystania potencjału internetu, z uwzględnieniem specyfiki branżowej, a także poszczególnych etapów rozwoju firmy. Posiadanie takiej wizji pozwoli na podejmowanie konkretnych decyzji dotyczących na przykład rozwiązań systemowych, zakupów sprzętu, zatrudnienia

⁸ Dotykamy tu delikatnej kwestii występowania w pionie zaopatrzenia niebezpieczeństwa praktyk korupcyjnych. Personel odpowiedzialny za zaopatrzenie materiałowe jest szczególnie narażony na perswazję dostawców, co może doprowadzić do propozycji korzyści materialnych. Z kolei udowodnienie przyjęcia takiej propozycji jest niesłychanie trudne. Większa przejrzystość rynku w wyniku łatwiejszego dostępu do informacji zdecydowanie zmniejsza zagrożenie.

własnych specjalistów czy na korzystanie z usług zewnętrznych, nie tylko z myślą o bieżących potrzebach, lecz także tych, które ujawnią się w nieodległej przyszłości.

W pierwszej kolejności należy określić wymagania sprzętowe i koszt infrastruktury technicznej, niezbędnej do efektywnego posługiwania się narzędziami i technikami internetowymi. Jak wynika z tabeli 1, koszt podstawowej infrastruktury umożliwiającej sprawne podłączenie do internetu, uruchomienie poczty elektronicznej, witryny, a nawet sklepu internetowego, jest stosunkowo niewielki.

Tabela 1. Infrastruktura techniczna, kwalifikacje i umiejętności oraz dostępne usługi zewnętrzne w zakresie wdrożenia technologii informacyjnych w początkującej firmie

Wyszczególnienie	Własna infrastruktura informatyczna		Outsourcing
	niezbędna infrastruktura techniczna	potrzebne kwalifikacje i umiejętności personelu	wyspecjalizowane usługi dostępne na rynku
Dostęp do internetu	normalna linia telefoniczna, połączenie stałe (100–200 PLN miesięcznie), standardowy komputer, switch, router (nakład 3–4 tys. PLN)	osoba korzystająca z internetu na potrzeby osobiste bez kłopotu poradzi sobie z aplikacjami firmowymi	nie dotyczy – podłączenie do siedziby przedsiębiorcy jest niezbędne
Elektroniczna współpraca z bankiem	brak dodatkowych potrzeb sprzętowych	bank bierze na siebie szkolenie osoby (osób) korzystających z połączenia; w praktyce nie jest to zbyt skomplikowane	tu praktycznie mamy do czynienia z outsourcingiem, gdyż dostawcą usługi jest bank
Poczta elektroniczna Witryna internetowa Sklep internetowy	łącze internetowe z gwarantowanym poziomem usług (ok. 1 tys. PLN miesięcznie), serwer (3–15 tys. PLN), oprogramowanie bezpłatne bądź zakup licencji, koszt indywidualnych aplikacji	administrator „dochodzący”, zatrudniony na umowę-zlecenie (700–1000 PLN miesięcznie)	bardzo bogata oferta usług – abonament od 50 PLN miesięcznie (600 PLN rocznie)
Intranet, wewnętrzne bazy danych Ekstranet – platforma do współpracy z klientami i kontrahentami za pośrednictwem internetu	w przypadku standardowych aplikacji możliwe funkcjonowanie oparte na infrastrukturze, jak wyżej; jeśli są to rozbudowane własne aplikacje, konieczny jest dodatkowy serwer oraz indywidualne oprogramowanie (koszt może być znaczący)	w przypadku zindywidualizowanych, indywidualnych aplikacji celowe wydaje się zatrudnienie na stałe administratora systemu (koszt kilka tysięcy PLN)	zatrudnienie na stałe administratora systemu (koszt kilka tysięcy PLN); przy standardowych aplikacjach pełna możliwość outsourcingu; przy rozbudowanych aplikacjach efektywność outsourcingu zmniejsza się w stosunku do obsługi systemu we własnym zakresie

Wdrożenie nieco bardziej zaawansowanych narzędzi: sklep internetowy, intranet, ekstranet, bazy danych zwiększają wymagania sprzętowe. Jednak zakładając, że następuje to po przekroczeniu określonego poziomu obrotów i zatrudnienia, na tle innych nakładów inwestycyjnych i kosztów bieżących, nie okaże się na ogół nadmiernym obciążeniem.

Kluczowe znaczenie dla efektywnego wykorzystania technik internetowych będą miały kwalifikacje pracowników. Już na etapie rekrutacji priorytetowo powinny być traktowane praktyczne umiejętności posługiwania się komputerem, a także wyszukiwania i przetwarzania informacji. Konieczne będzie także opracowanie programu szkolenia pracowników, jak również określenie podstawowych reguł i zasad w tej dziedzinie.

Niewątpliwym ułatwieniem w rozwijaniu ambitnych przedsięwzięć jest szeroka oferta usług dostępnych w naszym kraju, związanych z informatyką i wdrożeniem aplikacji internetowych. W Polsce są to zarówno firmy duże, jak i kilkusobowe bądź jednoosobowe. Jeśli chodzi o jakość usług, to w tej dziedzinie nie odbiegamy od standardów zachodnich. W ramach tego sektora wielu dostawców aplikacji informatycznych specjalizuje się w usługach dla niewielkich firm, dopiero rozpoczynających działalność. W efekcie te firmy znajdują się w szczególnie korzystnej sytuacji. Mogą bowiem zamówić obsługę informatyczną przez zewnętrznych kontrahentów, rezygnując nie tylko z zatrudnienia specjalisty bądź specjalistów od informatyki, ale także z zakupów dość kosztownego specjalistycznego sprzętu (serwery).

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 widać wyraźnie, że jeśli nie brać pod uwagę szczególnych sytuacji, w których specyfika biznesu wymaga własnych wysoce zindywidualizowanych aplikacji, w większości przypadków nawiązanie współpracy z firmami świadczącymi specjalistyczne usługi w dziedzinie zastosowań informatyki i internetu wydaje się rozsądną opcją. Przemawiają za tym nie tylko względy organizacyjne, ale i finansowe. Praktycznie trudno jest zbudować na starcie własny pion informatyczny taniej, niż mogą to dla nas zrobić specjalistyczne firmy.

Przy wyborze dostawcy usług informatycznych powinniśmy kierować się nie tylko jakością i ceną. Ważny jest także wachlarz oferowanych usług, uwzględniający także przyszłe potrzeby. W dobie przyspieszonego rozwoju technologii internetowych nasz partner powinien dysponować odpowiednim potencjałem, by nie tylko śledzić te zmiany, ale szybko je wdrażać w aplikacjach realizowanych na potrzeby swych klientów.

Praktyka prowadzenia firm zarówno małych, jak i dużych pokazuje, że zadania określone w długofalowej strategii firmy jako priorytetowe są skutecznie realizowane wtedy, gdy znajdują się w centrum uwagi ścisłego kierownictwa firmy. Niezależnie zatem od decyzji o zatrudnieniu własnych specjalistów bądź korzystania z usług zewnętrznych, sfera zarządzania wiedzą, wdrożenia informatyki oraz aplikacji internetowych powinna zostać

przypisana jednemu z członków zespołu przywódczego nowej firmy, odpowiedzialnemu za planowanie i uruchamianie konkretnych wdrożeń oraz monitorowanie rezultatów.

Literatura

Chaffey D., *E-Business and E-Commerce Management*. Pearson Education Limited, Harlow 2002.

Dąbrowski R., *Łowca informacji*. „Rzeczpospolita” 11 maja 2005.

Nauka i technika w 2003 r. GUS, Warszawa 2005.

Polski e-handel: Jeszcze daleko do eldorado. „Gazeta Wyborcza” 11 lipca 2005.

Przedsiębiorczość internetowa, red. M. Łobody, R. Mącik. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005.

Wawszczyk A., *E-gospodarka. Poradnik przedsiębiorcy*. PARP, Warszawa 2003.

Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2004 r. GUS, Warszawa 2005.