

Józef Fraś

Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 21, 29-44

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Józef Fraś

**ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ
ELEMENTEM BUDOWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
E-PRZEDSIĘBIORSTWA**

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, działające na bardzo konkurencyjnych rynkach, coraz większą wagę przywiązują do zwiększenia atrakcyjności swojej oferty rynkowej i optymalizacji modelu biznesowego. Efektywne konkurowanie jest w coraz większym stopniu zależne od posiadanych zasobów informacyjnych i sposobu zarządzania nimi.

Dysponowanie właściwą informacją w odpowiednim czasie ma znacznie większą wartość niż dowolnie duży kapitał. Aby przetrwać w dzisiejszym biznesie, zdominowanym przez informację, nie wystarczy mieć nawet dobrze funkcjonujący system informacyjny. Ważne są utrzymanie i dostarczanie informacji użytkownikom oraz techniczno-organizacyjne środki zbierania danych, komunikacji, przetwarzania i ich ochrony. Globalizacja rynku, wzrost konkurencji, nastawienie na jakość w celu uzyskania przewagi rynkowej oraz zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstw wymuszają skuteczne zarządzanie zasobami informacji tak, aby można je było wykorzystywać na poziomie operacyjnym i decyzyjnym.

Zasoby informacyjne w przedsiębiorstwie to nie tylko posiadane informacje, ale także wiedza i doświadczenie pracowników, które decydują o wykorzystaniu informacji zgromadzonych przez przedsiębiorstwo. To pracownicy wiedzą, jak tę wiedzę i doświadczenie odpowiednio wykorzystać. Wszystko to sprawia, że choć zarządzanie informacją nie jest łatwe, to powoli staje się koniecznością choćby dlatego, że zasadniczy cel zarządzania informacją, rozumianego jako odpowiednie gromadzenie, przetwarzanie i komunikowanie informacji, również pozyskiwanych z otoczenia, ma przynieść przedsiębiorstwu zysk, czyli skutkować wzrostem efektów jego działalności, obniżką kosztów czy uzyskaniem przewagi konkurencyjnej.

1. Istota e-przedsiębiorstwa

Konsekwencją ciągłego rozwoju i upowszechniania się technologii informacyjnej, w tym także dynamicznego rozwoju sieci globalnych, jest powstanie gospodarki elektronicznej. Jest to obecnie zjawisko o coraz większym znaczeniu gospodarczym, zmieniające istotę prowadzenia działalności gospodarczej. Gospodarka elektroniczna jest także określana jako gospodarka cyfrowa, e-gospodarka lub nowa gospodarka, stanowi nowy paradygmat biznesu. Można ją określić jako wirtualną arenę, na której jest podejmowana działalność, przeprowadzane są transakcje, dochodzi do tworzenia i wymiany wartości oraz powstają i zacieśniają się bezpośrednie kontakty między jego uczestnikami¹.

Szczególnym rodzajem elektronicznych przedsięwzięć jest e-handel (ang. *e-commerce*), często określany jako handel elektroniczny. Koncentruje się on wokół pojedynczych transakcji, wykorzystuje sieć jako medium wymiany, obejmuje relacje między przedsiębiorstwami i konsumentem. Wszystkie przedsięwzięcia biznesowe, które wykorzystują technologię Internetu, są określane jako e-biznes lub biznes elektroniczny. Jest on transformacją kluczowych procesów biznesowych, także tych, które odnoszą się do procesów sprzedaży i zakupu produktów lub usług. W gospodarce elektronicznej można wyróżnić dwóch partnerów kooperacji: pojedynczego klienta lub całe przedsiębiorstwo. Ze względu na osoby uczestniczące w transakcjach wyróżnia się następujące modele e-biznesu:

¹ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber s.c., Warszawa 2001, s. 69.

- przedsiębiorstwo–klient,
- przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo,
- klient–klient,
- klient–przedsiębiorstwo.

Model typu **przedsiębiorstwo–klient** dotyczy głównie handlu elektronicznego, czyli sprzedaży bezpośredniej ostatecznemu odbiorcy. Może to być także świadczenie usług na odległość, najczęściej są to usługi informacyjne, komunikacyjne lub związane z telepracą. W dobie powszechnego dostępu do Internetu wzrost liczby potencjalnych klientów powoduje coraz większe zainteresowanie tą formą elektronicznego biznesu, zwłaszcza wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

Najczęściej występującym modelem elektronicznego biznesu jest współpraca **przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo**. Relacja ta dominuje w e-biznesie i obejmuje już około 80% wszystkich zawieranych transakcji. Skuteczną podstawą nawiązania współpracy przedsiębiorstw są systemy ekstranetowe, w których dostęp do sieci mają tylko partnerzy biznesowi danego przedsiębiorstwa. Zastosowanie rozwiązań ekstranetowych pozwala na:

- wymianę informacji z partnerami biznesowymi w formie elektronicznej,
- ograniczenie kosztów komunikacji,
- udostępnienie składania zamówień z wykorzystaniem elektronicznych formularzy,
- zarządzanie e-przedsiębiorstwem o rozproszonym charakterze.

Model **klient–klient** dotyczy transakcji zawieranych przez osoby prywatne, a przejawami tego modelu są aukcje, drobne ogłoszenia oraz wymiana przedmiotów hobbistycznych. W modelu **klient–przedsiębiorstwo** współpraca jest skierowana od pojedynczego klienta do przedsiębiorstwa. We wszystkich przedstawionych modelach jednym z podmiotów jest przedsiębiorstwo, które zostało określone jako e-przedsiębiorstwo. Współczesne e-przedsiębiorstwo musi doskonalić zasady współpracy z klientami oraz partnerami biznesowymi. Warunkiem skutecznej współpracy jest elastyczność jej zasad i umiejętność adaptowania ich do zmieniających się potrzeb.

Warunkiem prowadzenia działalności biznesowej przez e-przedsiębiorstwo jest stosowanie Internetu lub ekstranetu. W zależności od rodzaju wykorzystywanej sieci można wyróżnić następujące typy e-biznesu:

- przedsiębiorstwo–klient – wykorzystuje w swej działalności ogólnosiwiatową sieć Internet,
- przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo – wykorzystuje rozwiązania typu ekstranet,
- wewnątrz e-przedsiębiorstwa.

Dwa pierwsze typy mają takie same cechy, jak przedstawione dwa pierwsze modele e-biznesu. Nowy model to tak zwane wewnątrz e-przedsiębiorstwa, który jest generowany przez wykorzystanie rozwiązań intranetowych. Dostęp do sieci intranet jest ograniczony tylko dla pracowników danego przedsiębiorstwa, co jest szczególnie przydatne dla przedsiębiorstw wielozakładowych, rozproszonych na znacznym obszarze geograficznym, które mają wspólne struktury zarządcze.

Istotnym paradygmatem e-przedsiębiorstwa jest wykorzystywanie dokumentów elektronicznych, czyli zastąpienie dokumentów papierowych dokumentami elektronicznymi i wykorzystanie poczty elektronicznej do obrotu nimi. Elektroniczne dokumenty łatwo jest rozpowszechniać, gdyż znika bariera odległości, skraca się czas ich przesyłania, a koszty są minimalne. Zaletą tych dokumentów jest także łatwe ich przetwarzanie, modyfikowanie, gromadzenie, wyszukiwanie i archiwizowanie.

2. Znaczenie informacji dla e-przedsiębiorstwa

E-przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu dynamicznie rozwijających się rynków lokalnych, krajowych i międzynarodowych, w którym panuje duża konkurencja. Presja konkurencyjności skłania e-przedsiębiorstwa do podnoszenia efektywności procesów zarządzania, co w praktyce oznacza poprawę jakości i skuteczności procesów decyzyjnych. Mogą one zachodzić w warunkach, gdy decydent ma informację o kształtowaniu się poszczególnych parametrów charakteryzujących działalność przedsiębiorstwa oraz jego otoczenie. Żadna decyzja nie powstaje „samotnie”, lecz jest transformacją jednego rodzaju informacji (bazowych) w inny ich rodzaj – decyzję.

Informacja zawsze towarzyszyła procesom zarządzania przedsiębiorstwem, jednak nigdy nie była tak ceniona, jak obecnie. Nie ma jednej uniwersalnej i w pełni akceptowanej definicji pojęcia informacja. W. Flakiewicz opisuje ją jako czynnik, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości. Jednoznacznej de-

finicji nie ma także pojęcie „jakość informacji”. Często próbuje się ją określić pośrednio, przez ustalenie listy cech, które powinny być przynależne temu pojęciu². W literaturze przedmiotu można spotkać różnorodne wykazy cech jakości informacji, a na ich podstawie opracowano zespół cech, jakimi powinna charakteryzować się informacja, która jest wykorzystywana do zaspokajania potrzeb informacyjnych kierownictwa w zarządzaniu e-przedsiębiorstwem. Wielokryterialność tego pojęcia powoduje, że sposób doboru cech jakościowych informacji oraz rozumienie treści każdej z nich zależy od użytkownika tej informacji. To właśnie jego cechy osobowościowe i doświadczenie wpływają zarówno na dobór kryteriów jakości (cech), jak i skalę ich wartościowania³. W dalszej części rozważono pojęcie „jakość informacji” pod względem jej użyteczności w procesie podejmowania decyzji.

Za najważniejsze cechy informacji uznano neutralność, istotność, wiarygodność i porównywalność. Neutralność informacji to jej niezależność w możliwie najszerszym obszarze. Standard istotności wymaga, aby informacja była znacząca lub użytecznie związana z działaniem, które powinno przynieść oczekiwane rezultaty. Na istotność informacji wpływa jej aktualność i zrozumiałość dla decydenta. Aktualność to dostosowanie informacji do czasu jej użytkowania. Atrybut ten wskazuje na konieczność opracowywania informacji w taki sposób, by zminimalizować opóźnienie w ich dystrybucji. Standard wiarygodności informacji jest zdeterminowany możliwością weryfikacji i oceny źródeł informacji oraz wiernością reprezentacji, czyli rzetelnym odzwierciedleniem cech obiektów, procesów i zjawisk objętych obserwacją. Wiarygodność jest związana z występowaniem dużej liczby przekłamań. Im dłuższa droga informacji od źródła do jej użytkownika, tym większa jest możliwość powstania przekłamań. Zmniejszeniu wiarygodności sprzyja także pojawienie się na drodze informacji dużej liczby punktów przekazu, konieczne jest więc wrywkowe sprawdzanie autentyczności informacji. Kolejny atrybut wymaga wewnętrznej spójności informacji, by można było dokonać porównań, na przykład przy weryfikacji informacji.

Coraz częściej najważniejszym warunkiem osiągnięcia wysokiej jakości informacji jest stosowanie zasady selekcji. W gospodarce elektronicznej menedżer nie odczuwa braku informacji, a wręcz przeciwnie, cierpi na jej nadmiar. Konieczne jest

² W. Flakiewicz, *Informacyjne systemy zarządzania. Podstawy budowy i funkcjonowania*, PWE, Warszawa 1990, s. 47.

³ *Ibidem*, s. 59.

zatem selekcjonowanie informacji na przykład według zasady 20–80. Oznacza to, że jedynie 20% informacji docierających do kierownictwa dotyczy problemów bardzo istotnych dla e-przedsiębiorstwa, ale za to w 80% przesadzają one o być albo nie być tego przedsiębiorstwa.

E-przedsiębiorstwo w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu musi mieć aktualne, dokładne informacje, czyli musi mieć infrastrukturę informacyjną, polegającą na określeniu kategorii informacji potrzebnych do zarządzania, źródeł i metod pozyskiwania tych informacji, a także zasad ich przetwarzania, przepływu i udostępniania.

3. Zarządzanie informacją

Do sprawnego funkcjonowania e-przedsiębiorstwa szczególnie potrzebna jest kompleksowa obsługa informacyjna procesów decyzyjnych. Uwidacznia to nowe spojrzenie na problemy zarządzania informacją. W minionym czasie zarządzanie informacją było ukierunkowane na wspomaganie procesów zarządzania operacyjnego w celu obniżenia kosztów i zwiększenia wydajności pracy, dopiero pod koniec ubiegłego stulecia zarządzanie informacją uznano za jeden z głównych czynników tworzenia i wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Dziś dobre zarządzanie biznesem to zarządzanie jego przyszłością, to zarządzanie informacją⁴.

Zarządzanie informacją można określić jako zbiór zasad, technik, systemów oraz urządzeń, które określają informacyjno-komunikacyjną strukturę przedsiębiorstwa, będącą podstawą procesów podejmowania decyzji. Do głównych zadań zarządzania informacjami w e-przedsiębiorstwie zaliczyć należy:

- a) planowanie, opracowywanie i wdrażanie strategii informacyjnej e-przedsiębiorstwa podporządkowanej jego polityce informacyjnej;
- b) sterowanie przepływami informacji w sieci komunikacyjnej e-przedsiębiorstwa;
- c) planowanie środków inwestycyjnych na rozwój systemów informacyjnych;
- d) zapewnienie efektywnej eksploatacji systemów informatycznych wspierających podejmowanie decyzji;

⁴ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, wyd. VI, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 38.

- e) wprowadzenie nowych systemów, na przykład systemów zarządzania relacjami z klientami (CRM);
- f) zarządzanie jakością informacji, czyli dbałość o to, by informacja wykorzystywana przez kierownictwo miała jak najwięcej atrybutów dobrej jakościowo informacji;
- g) tworzenie warunków zapewniających bezpieczeństwo informacji gromadzonych w e-przedsiębiorstwie (ustalenie praw dostępu do informacji);
- h) zapewnienie efektywnych form kształcenia i rozwoju kadry informacyjnej i użytkowników systemu;
- i) integracja systemów informacyjnych wykorzystywanych na różnych szczeblach zarządzania i w różnych podsystemach funkcjonalnych;
- j) projektowanie działań innowacyjnych i adaptacyjnych;
- k) wdrażanie inicjatyw, których celem jest zapewnienie lojalności klientów.

Zarządzanie informacjami dotyczy każdego szczebla zarządzania w e-przedsiębiorstwie: operacyjnego, taktycznego i strategicznego. Będzie to możliwe wtedy, gdy kadra kierownicza będzie równocześnie „menedżerami informacji”.

4. Informacja w tworzeniu konkurencyjnej przewagi e-przedsiębiorstwa

Konkurencyjność określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego rozwoju, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowanych przez konkurentów produktów: nowych, lepszych, tańszych⁵. Stałą obecność e-przedsiębiorstwa na rynku można zapewnić przez przestrzeganie następujących zasad:

- tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi i innowacjom,
- podjęcie próby budowy efektywnych strategii działania,
- dostosowanie procesów wewnętrznych do nowych warunków biznesowych,
- realizowanie przedsięwzięć z zastosowaniem nowoczesnych technologii,
- ciągle ulepszanie i optymalizowanie rozwiązań, by były bardziej efektywne.

⁵ H.G. Adamkiewicz, *Produktywność jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z Unią Europejską*, w: *Strategie wzrostu produktywności firmy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 72.

Determinanty wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw opierają się na koncepcjach:

- minimalizacji kosztów,
- przywództwa jakościowego,
- dążenia do zdobycia pozycji lidera i dominacji na rynku,
- wprowadzania nowej oferty,
- dominującego znaczenia innowacji i przedsiębiorczości,
- zarządzania informacją i kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa⁶.

Ta interdyscyplinarna interpretacja konkurencyjności jest adekwatna do konkurencyjności e-przedsiębiorstw, ale model działalności biznesowej e-przedsiębiorstwa powinien uwzględniać następujące elementy budowy przewagi konkurencyjnej:

- innowacyjność,
- pozyskanie i zapewnienie lojalności klientów,
- skracanie czasu reakcji na zdarzenia,
- minimalizację kosztów,
- optymalizację zasobów,
- zarządzanie ryzykiem.

Koncepcje te, traktowane jako podstawa konkurencyjnej pozycji e-przedsiębiorstwa, opierają się na informacji. E-przedsiębiorstwa konkurujące na rynku elektronicznego biznesu powinny zatem upatrywać źródeł wzrostu konkurencyjności w umiejętnym zarządzaniu informacją, która ułatwia projektowanie i wdrożenie innowacji, pomaga w zrozumieniu ewolucji potrzeb klientów, zmian w zachowaniu się konkurentów czy dostrzeżeniu szans minimalizacji kosztów. W działaniach, których celem jest zwiększenie lojalności klientów, należy uwzględnić:

- wysoką jakość świadczonych usług,
- wygodę, czyli uproszczony i ułatwiony dostęp do usługi,
- nawyki klientów, przyzwyczajenia i oczekiwania,
- kontakt, obserwacja i reagowanie na zmiany.

W wielu e-przedsiębiorstwach informacja związana z klientem jest rozproszona w kilku miejscach i ma różny format, co utrudnia jej integrację i przetwarzanie. Przy zwiększającej się ilości informacji niezbędne jest współdzielenie informacji o kliencie i uzupełnianie w czasie rzeczywistym danych marketingowych. W działaniach tych często wykorzystuje się technologię informatyczną, w tym tak zwane sys-

⁶ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 19.

temy zarządzania relacjami z klientami (ang. *customer relationship management*). Głównym ich celem jest bezpieczeństwo, komfort i szybkość przesyłania informacji między e-przedsiębiorstwem a jego klientem, co gwarantuje, że zostanie on obsłużony w profesjonalny sposób. Wdrożenie systemu CRM umożliwia redukcję kosztów funkcjonowania działów obsługi klienta i jednocześnie zwiększa ich skuteczność.

Kolejną grupą działań, których celem jest zdobycie przez e-przedsiębiorstwo konkurencyjnej przewagi, jest minimalizacja kosztów. Wykorzystanie sieci do sprzedaży produktów bezpośrednio klientowi ogranicza, a czasem wręcz niweluje udział pośredników. Gospodarka elektroniczna pozwala e-przedsiębiorstwom szybko i tanio uzyskać informacje o cenach oferowanych przez dostawców i wybrać najkorzystniejszą ofertę, a tym samym zredukować koszty. Przewaga kosztowa to najbardziej ekonomiczna przewaga konkurencyjna, ponieważ daje przedsiębiorstwu swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci⁷.

Źródłem sukcesu e-przedsiębiorstwa może być także optymalizacja jego materialnych i niematerialnych zasobów, do których należą między innymi zasoby surowcowe, finansowe, produkcyjne, technologiczne, ludzkie, organizacyjne, informacyjne, wiedzę pracowników, reputację firmy, markę, kontrakty, licencje i kulturę organizacyjną. Zasoby te mogą być szczególnie cenne i umożliwić przedsiębiorstwu sprawne działanie i adaptację do otoczenia, a także uzyskać przewagę konkurencyjną.

Z funkcjonowaniem e-przedsiębiorstw na dynamicznie zmieniającym się rynku elektronicznym nieodłącznie związane jest ryzyko, którym jest obarczona każda decyzja podjęta w warunkach niepewności. Dotyczy to zwłaszcza projektowania i wdrażania innowacji, nowych rozwiązań, niekonwencjonalnych pomysłów i idei, których celem jest zdobycie konkurencyjnej przewagi przez e-przedsiębiorstwo. Zarządzanie ryzykiem w realiach gospodarki elektronicznej powinno być wsparte kształtowaniem umiejętności podejmowania ryzykownych decyzji i ponoszenia odpowiedzialności.

W gospodarce elektronicznej trudno jest zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Powinien to być proces ciągły, oparty na wciąż nowych rozwiązaniach. Według M.E. Portera, przewaga konkurencyjna oznacza lepsze niż u konkurentów opanowanie kompetencji decydujących o sukcesie w danej dziedzinie działalności

⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 72.

i tkwi ona „w sercu” przedsiębiorstwa działającego na konkurencyjnych rynkach⁸. Wyróżnił on tak zwaną przewagę mniejszościową, której źródłem są zróżnicowane koszty siły roboczej lub surowców, oraz przewagę większościową, uzyskiwaną dzięki technologii, wyrobionej marce i reputacji, powiązaniom z dostawcami i klientami. Obecnie na liście czynników koniecznych do uzyskania konkurencyjnej przewagi coraz wyższą pozycję zajmują czynniki niematerialne, takie jak wiedza, informacje, zaufanie odbiorców i konsumentów, normy i wartości pracowników oraz kultura przedsiębiorstwa. Pomimo że rozważania M.E. Portera dotyczyły tradycyjnego modelu gospodarki rynkowej, to wymienione czynniki, szczególnie niematerialne, w dużym stopniu wpływają na tworzenie konkurencyjnej przewagi e-przedsiębiorstw.

Dla każdego elementu łańcucha wartości e-przedsiębiorstwa można znaleźć przykłady ważnej roli zarządzania informacją w poprawie efektywności. Chcąc osiągnąć konkurencyjną przewagę, trzeba optymalnie wykorzystać informacyjne czynniki wartości dodanej w ramach każdej płaszczyzny oraz ich wewnętrznej i zewnętrznej integracji. Najważniejsze płaszczyzny, na których można przedstawić informacyjne czynniki wartości dodanej, przedstawiono na rysunku 1. Są to płaszczyzny technologiczna, organizacyjna i zasobów ludzkich.

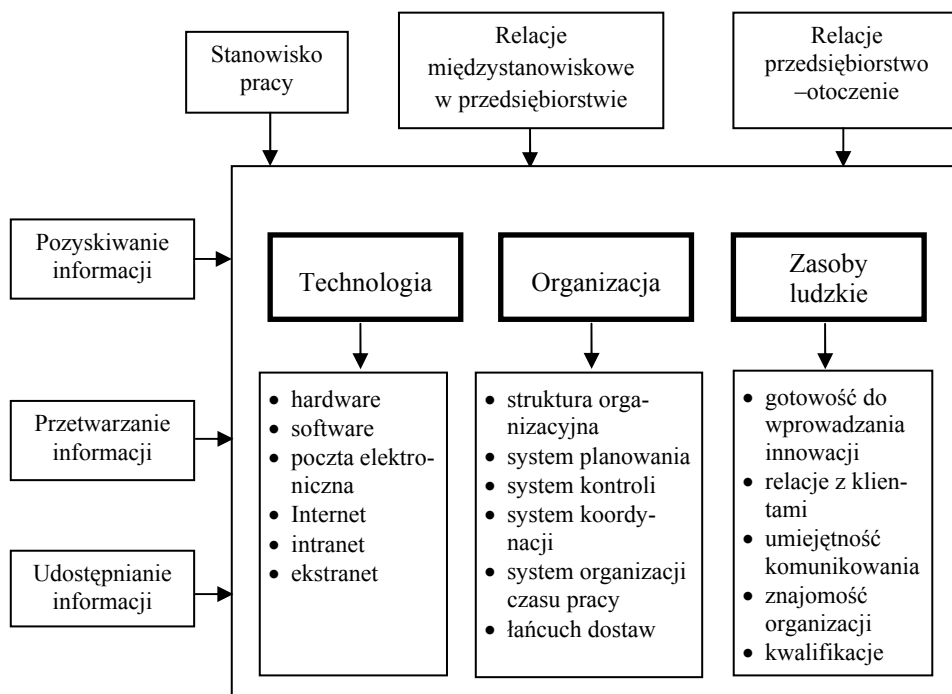
Informacyjne czynniki przewagi konkurencyjnej można podzielić według dwóch kryteriów: podmiotowego (układ pionowy), określającego stanowisko pracy, komórkę organizacyjną i otoczenie, oraz przedmiotowego (układ poziomy), określającego funkcje zarządzania. Każda z tych płaszczyzn ma istotny wpływ na sprawność zarządzania informacją. Wśród informacyjnych czynników wartości dodanej w obrębie płaszczyzny technologicznej wyróżniono oprzyrządowanie techniczne i oprogramowanie.

Tradycyjnie technologia informacyjna jest używana do wspierania bieżącej działalności przedsiębiorstwa, natomiast w nowej roli coraz częściej jest wykorzystywana jako narzędzie służące do podnoszenia konkurencyjności e-przedsiębiorstwa. Strategiczne znaczenie technologii informacyjnej jest związane z koncepcją informacji jako zasobu strategicznego. To właśnie informacja jest podstawą do tworzenia strategii i potencjalnym źródłem budowanej przewagi konkurencyjnej. Chcąc osiągnąć przyjęte cele, trzeba stworzyć zasoby informacyjne. E-przedsiębiorstwo potrzebuje zatem strategii informacyjnej definiującej potrzeby informacyjne oraz

⁸ M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 34.

sposoby ich zaspokajania, a celem tej strategii jest ustalenie, jakiego rodzaju informacji należy zbierać, gromadzić i przechowywać, komu w e-przedsiębiorstwie oraz poza nim je udostępniać. Należy też dążyć do zbudowania systemu zapewniającego celowe i skuteczne tworzenie oraz wykorzystywanie informacji.

Rysunek 1. Płaszczyzny i kryteria identyfikacji informacyjnych czynników przewagi konkurencyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Czekaj, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

Do ważnych czynników wartości dodanej na płaszczyźnie zasobów ludzkich zalicza się potencjał ludzki, w tym szczególnie gotowość pracowników do wprowadzania innowacji. Jest to skuteczny sposób konkurowania na rynku elektronicznym pod warunkiem, że jej źródłem są informacje i wiedza zarówno formalna, jak i nieformalna, uzyskiwana w wyniku uczenia się e-przedsiębiorstwa. Kolejne czynni-

ki to kwalifikacje i umiejętności pracowników, chęć stałego doskonalenia ich oraz predyspozycje do pracy zespołowej. W realiach gospodarki elektronicznej nowego znaczenia nabierają takie pojęcia, jak ryzyko, zarządzanie ryzykiem, postawa wobec ryzyka. Niemożliwe jest zarządzanie ryzykiem bez znajomości bazowych informacji i dostępu do baz lub hurtowni danych.

Podsumowanie

Głębokie przemiany gospodarcze powodują dewaluację tradycyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak kapitał, infrastruktura, dostęp do rynków zbytu czy jakość oferowanych produktów i usług. E-przedsiębiorstwa chcące skutecznie konkurować na rynku elektronicznego biznesu muszą przyjąć, że decydujące znaczenie mają elastyczność organizacji i jej zdolność do wdrażania innowacyjnych modeli biznesowych, reorganizacji procesów organizacyjnych. Można więc stwierdzić, że dla e-przedsiębiorstw podstawowym paradygmatem zarządzania powinno być zarządzanie informacją. Jest to niezwykle złożony problem, ponieważ dotyczy każdej ze sfer działalności e-przedsiębiorstwa na rynku elektronicznym. W realiach elektronicznych transakcji na zarządzanie informacją duży wpływ ma postęp technologiczny oraz coraz bogatsza oferta oprogramowania wspomagającego zarządzanie informacją w wybranych obszarach działalności lub systemów integrujących cały obszar działalności przedsiębiorstwa.

Stale wzrasta ranga informacji jako czynnika tworzenia konkurencyjnej przewagi na elektronicznym rynku i zasobu strategicznego e-przedsiębiorstwa. Od umiejętności zarządzania nią zależy, czy w pełni zostanie wykorzystana przez e-przedsiębiorstwo jej siła.

INFORMATION MANAGEMENT AS THE KEY COMPONENT IN CREATING A COMPETITIVE EDGE IN E-BUSINESS

Summary

The paper presents the information management as an important element of building competitive advantage for the virtual enterprise. From the outset, it presents the idea of e-business and the importance of information for e-business. The main aspect of the work is the information management and its importance in creating competitive advantage for the virtual enterprise. The results are presented in a graphical and descriptive form.

Translated by Józef Fraś



**WIEDZA INNOWACYJNA
W STRATEGII ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORSTW**

