



Horyzonty Polityki  
2016, Vol. 7, N° 20

**MAŁGORZATA PONIATOWSKA-JAKSCH**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Rynków i Konkurencji  
Zakład Strategii Konkurencji  
e-mail: mponia@sgh.waw.pl

DOI: 10.17399/HP.2016.072008

## **Biznes cyfrowy – wyzwania wobec strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa**

### *Streszczenie*

**CEL NAUKOWY:** Celem artykułu jest zidentyfikowanie obszarów, z którymi wiążą się nowe wyzwania wobec strategii internacjonalizacji w warunkach digitalizacji gospodarki.

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** Podstawowym problemem zaprezentowanym w publikacji są zmiany w podejściu do strategii internacjonalizacji wynikające z poszerzenia przestrzeni rynkowej o przestrzeń wirtualną. W opracowaniu zastosowano analizę tekstów źródłowych i metodę opisową.

**PROCES WYWODU:** Wyzwania wobec strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa poszukiwane są w trzech płaszczyznach. Pierwsza to przestrzeń, w której prowadzona jest działalność, druga to specyfika produktu cyfrowego, a trzecia to rynek produktów cyfrowych.

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Wysoka trwałość produktów cyfrowych, łatwość kopiowania i szybko spadające ceny produktów cyfrowych sprawiają, że jednym z ważniejszych źródeł przewag konkurencyjnych są innowacje i regulacje zwłaszcza w odniesieniu do ochrony praw intelektualnych. Kluczem do sukcesu w tym zakresie, łączącym się z poszerzeniem przestrzeni rynkowej, są platformy internetowe.

Sugerowane cytowanie: Poniatowska-Jaksch, M. (2016). Biznes cyfrowy – wyzwania wobec strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Horyzonty Polityki*, 7 (20), 159-175. DOI: 10.17399/HP.2016.072008.

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** Nowy przestrzenny wymiar gospodarki – wirtualny, sprawia, że w odróżnieniu od gospodarki tradycyjnej procesy internacjonalizacji mogą być inicjowane przez klienta, a nowym obszarem badawczym jawią się zakres i metody geoblokowania.

---

---

**SŁOWA KLUCZOWE:**

biznes cyfrowy, internacjonalizacja, platforma

DIGITAL BUSINESS – CHALLENGES TOWARDS  
THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY  
OF ENTERPRISE

*Summary*

**RESEARCH OBJECTIVE:** The aim of the article is identification of the fields which new challenges towards strategy of internationalization are connected in digital economy.

---

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** The basic problem of this publication is changes in the approach to the strategy of internationalization resulting from the expansion of the market space with virtual space. The study used the analysis of source texts and descriptive method.

---

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** The line of reasoning consists of three fields. The first is the context of area in which the activity is conducted. The second is the specifications of the digital product. Finally, the article will look at the digital market.

---

---

**RESEARCH RESULTS:** The high durability of digital products, ease in copying and quickly decreasing prices make innovations and regulations, especially regarding, the security of intellectual property, one of the most important sources of competitive advantage. The key to success in this field and to broadening the market area is platforms.

---

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS:** A new aspect of the economy, namely virtual, means that opposition to the traditional economy, the processes of internationalization can be initiated by the customer and the range and methods of geoblocking seem to be the new, research area.

---

---

**KEYWORDS:**

digital business, internationalization, platform

## WSTĘP

Cyfryzacja zmienia warunki prowadzenia działalności gospodarczej, maleją koszty transakcji, a aktywa są tańsze i bardziej dostępne. Mamy do czynienia z innowacjami zmieniającymi porządek na rynku, które burzą ukształtowane w przeszłości warunki działania i modele biznesu, co odnosi się także do przedsiębiorstw prowadzących działalność w wymiarze międzynarodowym. Rozszerzenie przestrzeni ekonomicznej o przestrzeń wirtualną sprawia, że warto przyjrzeć się znanemu na gruncie teoretycznym procesowi internacjonalizacji przedsiębiorstw. W ten nurt dyskusji wpisuje się przedkładany artykuł. Jego celem jest prezentacja dynamicznie rozwijającego się biznesu cyfrowego w kontekście przestrzeni, która w wymiarze wirtualnym z definicji może mieć międzynarodowy charakter, specyfiki produktu i rynku cyfrowego, to jest płaszczyzn umożliwiających zidentyfikowanie kluczowych obszarów, z którymi wiążą się nowe wyzwania wobec strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

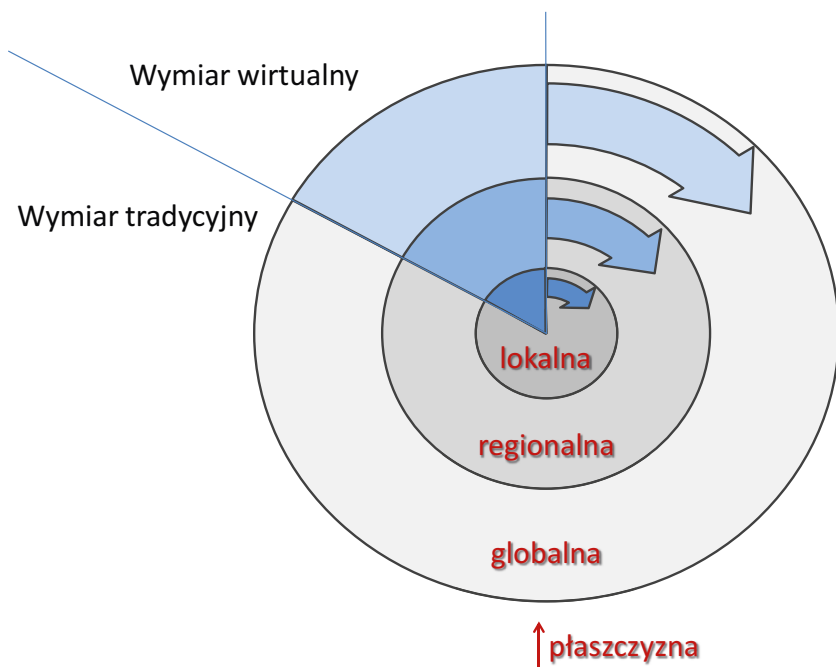
## 1. GEOPRZESTRZEŃ A BIZNES CYFROWY

Z raportu Accenture Technology Vision 2016 wynika, że w 2020 r. ucyfrowienie gospodarki kształtować się będzie na poziomie 25%, podczas gdy w 2005 r. wynosiło ok. 5% (Accentures, 2016). Z przestrzennego punktu widzenia rewolucja informacyjna niesie z sobą dwie istotne zmiany – „śmierć” odległości i „śmierć” czasu. Prawie każdy biznes może być analizowany w kontekście globalnym lub przynajmniej międzynarodowym. Najlepiej obrazuje to przykład przedsiębiorstw działających w sieci wirtualnej, choć nie oznacza to, że z ich ekspansją międzynarodową nie wiążą się żadne bariery wejścia. Z drugiej strony, w warunkach globalizacji małe lokalne przedsiębiorstwa muszą sprostać rosnącej konkurencji przedsiębiorstw działających w wymiarze międzynarodowym – postępuje proces biernej internacjonalizacji. W większości transakcji rynkowych równie ważny jak odległość jest czynnik czasu potrzebnego np. do wyszukania odpowiedniej oferty, dostarczenia produktu, finansowej realizacji transakcji. Produkty cyfrowe sprzedawane są 24 godziny

na dobę, mogą zostać dostarczone natychmiast, tak samo szybko można dokonać płatności online. Nowa funkcjonalność i interaktywność handlu elektronicznego pozwala na modyfikację realizowanych dotychczas modeli biznesowych, w których aktywną rolę odgrywa sam klient. Jak wykazuje praktyka, przedsiębiorstwa dobrze przystosowane do funkcjonowania na wysoce konkurencyjnym rynku stosują strategię orientacji na klienta, a relacje z klientem, budowane na bazie ekosystemu Internetu, wykorzystują do pomnażania swojej wartości (Duczowska-Małysz, 2013).

W takich warunkach geograficzny kontekst gospodarki nabiera nowego znaczenia. Każda działalność gospodarcza prowadzona w przestrzeni ekonomicznej powinna być jednocześnie postrzegana w trzech płaszczyznach: globalnej, regionalnej i lokalnej oraz w dwóch wymiarach – tradycyjnym i wirtualnym. Pomiedzy tym wymiarami i płaszczyznami nie ma jednak ścisłej granicy, są one współprzenikające i w zależności od przedmiotu analizy substytucyjne bądź komplementarne (Pakulska i Poniatowska-Jaksch, w druku). Warto jednak podkreślić, że przestrzeń wirtualną cechuje wysoka dynamika zmian, co jest efektem postępującej migracji biznesu do sieci oraz rosnącej funkcjonalności sieci społecznych. Oparty na technologicznych i społecznych sieciach biznes jest interaktywny, czyli współzależny od wirtualnej przestrzeni ekonomicznej, co jednak nie oznacza, że nie jest zawsze w pewnym stopniu osadzony w przestrzeni tradycyjnej (np. lokalizacja serwerów).

W tak zdefiniowanej przestrzeni, wchodząc z nią w różnego typu interakcje, prowadzą działalność podmioty gospodarcze. Biznes cyfrowy, którego znaczenie podobne jest do terminu e-biznes, to transformacja kluczowych procesów biznesowych przy użyciu technologii internetowych. Obejmują one: badania i rozwój, marketing, produkcję oraz logistykę przychodzącą i wychodzącą. Z biznesem cyfrowym niekiedy mylnie utożsamia się e-handel, czyli transakcje kupna i sprzedaży za pośrednictwem Internetu, które w przypadku niektórych firm działających w biznesie cyfrowym mogą być traktowane jako zasadnicze procesy biznesu cyfrowego (Chaffey, 2016).



Rysunek 1. Geoprzestrzeń.

Źródło: (Pakulska i Poniatowska-Jaksch, w druku).

Pomiędzy biznesem cyfrowym a geoprzestrzenią istnieją silne współzależności. Określona kompozycja geoprzestrzeni (płaszczyzny, wymiary oraz zachodzące między nimi substytucyjne i/lub komplementarne i zwrotne relacje) rzutuje na charakter biznesu, a rozwój tego ostatniego oddziałuje na zmieniającą się pod jego wpływem geoprzestrzeń. Powyższe interakcje wpływają na makroekonomiczne uwarunkowania prowadzenia biznesu, biznes, jak też sposób myślenia o biznesie. W pierwszym przekroju to zmiana gospodarczego paradygmatu polegająca na przejściu od tradycyjnego modelu podaży optymalizującego łańcuch dostaw z licznymi barierami wejścia na rynek związanymi z kontrolowaniem lub posiadaniem zasobów do modelu popytu. Gospodarka popytowa oparta jest na korzyściach skali efektów sieciowych obejmujących obie strony rynku, na którym wartość jest tworzona w ekosystemie Internetu, w którym najważniejszą rolę przypisuje się różnie definiowanym platformom. W bardzo

wąskim ujęciu platforma to zestaw podsystemów i interfejsów (interakcji), które tworzą wspólną strukturę stanowiącą podstawę do efektywnego rozwoju oraz tworzenia zmodyfikowanych produktów (Gawer i Cusumano, 2014), w najbardziej ogólnym zaś jako platforma traktowany jest sam Internet (Gawer i Cusumano, 2014). Ta niejednoznaczność definicyjna w pewnym stopniu wynika z faktu, że przedsiębiorstwa mogą tworzyć własne ekosystemy platform (klienci, partnerzy, programiści i inni) lub też korzystają z ekosystemów innych firm, które mają mniej lub bardziej ogólnodostępny charakter. Niezależnie jednak od własności w gospodarce popytu platformy oznaczają dla przedsiębiorstw nowe możliwości tworzenia wartości poprzez wykorzystanie zasobów i zdolności, których nie posiadają.

Z prowadzeniem działalności w biznesie cyfrowym wiąże się szereg bardziej bądź mniej wymiernych korzyści. Wymierne to możliwości zwiększenia sprzedaży w grupie nowych i już istniejących klientów (np. poprzez stworzenie oferty pakietowej, na którą poza produktem właściwym składają się produkty dodatkowe i usługi wspomagające korzystanie w kompleksowy sposób z tak przygotowanej oferty, często dostarczane klientowi poprzez Internet), zmniejszenie kosztów związanych z marketingiem (np. sprzedaż online), łańcuchem dostaw (krótszy cykl zamówień, mniejsze zapasy). W grupie czynników niewymiernych warto wskazać takie potencjalne korzyści jak wzmocnienie marki, wizerunku czy lepszą obsługę klienta (Chaffey, 2016). Prowadzenie działalności w wymiarze wirtualnym to także potencjalne zagrożenia, jak cyberataki, których konsekwencje odnoszą się do wszystkich płaszczyzn i wymiarów przestrzeni biznesu cyfrowego.

Rozwój gospodarki cyfrowej sprawia, że zanikają granice charakterystyczne dla tradycyjnej gospodarki, co prowadzi do powstania całkowicie nowych segmentów działalności. Nowe możliwości w tym zakresie niosą z sobą czynniki napędzające rozwój gospodarki cyfrowej, do których zalicza się: Internet rzeczy (*Internet of Things* – IoT), Internet wszechrzeczy (*Internet of Everything* – IoE), wszechobecną łączność (hyperconnectivity), aplikacje i usługi oparte na chmurze, analitykę dużych zbiorów danych (*Big Data Analytics* – BDA), duże dane działające jako usługa (*Big-Data-as-a-Service* – BDaaS), automatyzację oraz robotyzację, wielokanałowe (*multi-channel*) oraz wszechkanałowe (*omni-channel*) modele dystrybucji produktów

i usług (Pieriegud, 2016). W grupie powyższych czynników warto zwrócić zwłaszcza uwagę na Internet wszech rzeczy, w przypadku którego przewiduje się, że wywoła on znacznie większą rewolucję niż Internet i telefonia komórkowa razem wzięte. Połączenie przedmiotów, danych, procesów i ludzi zacieśni współzależność pomiędzy tradycyjnym a wirtualnym wymiarem przestrzeni, tworząc miejsce dla nowych przedsięwzięć w biznesie cyfrowym.

## 2. INNOWACJE I REGULACJE JAKO ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA GLOBALNYM RYNKU PRODUKTÓW CYFROWYCH

Według Hamela i Prahalada (1999) źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa tkwią w jego zdolności do zbudowania, tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci, głównych umiejętności, które z kolei generują nowe produkty. W biznesie cyfrowym na źródła tej przewagi warto spojrzeć przez pryzmat specyfiki produktu cyfrowego, jak też związanego z nim rynku, który z definicji często ma charakter globalny. Co prawda, obserwowane w tym przekroju prawidłowości nie odnoszą się do całego biznesu cyfrowego, jednakże ze względu na swoją charakterystykę dobrze obrazują trendy, które wraz z postępującą cyfryzacją gospodarki będą się nasilać w najbliższej przyszłości.

Produkty cyfrowe, w odróżnieniu od tradycyjnych, są bardziej złożone i występują w dwóch formach jako: (a) czyste produkty (np. programy komputerowe), (b) skonwertowane produkty cyfrowe (np. e-booki, pliki muzyczne, graficzne, tekstowe) (Wieczerzycki, 2015). Produkty cyfrowe zapisywane są na fizycznym nośniku, jednocześnie stanowiącym materialny wymiar produktu cyfrowego. Nośnikami są m.in. płyty CD, DVD, dyski twarde. Każda informacja może być wielokrotnie zapisana (kopiowana), stanowiąc tym samym odrębny egzemplarz produktu cyfrowego. Stąd też produkty cyfrowe mogą mieć zarówno niematerialny, jak i materialny charakter. Produkty cyfrowe odznaczają się także dużą trwałością, zależną jednak od ich materialnego charakteru. I tak średnia długość życia nośników optycznych (materialny charakter produktu cyfrowego) waha się od

kilku lat do kilku dekad, trwałość magnetyczna dysku nie przekracza zaś kilku lat, dodatkowo ma on skłonność do przedwczesnych uszkodzeń (Rayna, 2008). Niemniej jednak produkty cyfrowe mogą być bardzo dużo razy powielane, a koszt krańcowy w tym przypadku dąży do zera. Czyste produkty cyfrowe w odróżnieniu od ich nośników możemy uznać za nieskończenie trwałe, co w dłuższym okresie wiąże się ze spadkiem na nie popytu. Tym, co może skłonić klienta do ponownego ich zakupu, są: (a) uszkodzenia produktu cyfrowego, a zwłaszcza jego nośnika, (b) zmiany technologiczne podnoszące jakość informacji zapisanej na nośniku – np. efekt przejścia z zapisu na płycie winylowej na CD.

Wraz z upływem czasu zwiększająca się liczba dostępnych na rynku produktów cyfrowych (legalnych i nielegalnych), a także wysoka ich trwałość, jak też nowe rozwiązania technologiczne występujące w e-biznesie prowadzą do spadku cen produktów cyfrowych. Anderson twierdzi, że zjawisko spadających cen produktów cyfrowych najlepiej objaśnia tzw. złożona krzywa uczenia się, która jest połączeniem krzywej uczenia się z oddziaływaniem nowych wynalazków na działalność przedsiębiorstwa (Anderson, 2011) – wraz ze zwiększaniem się poziomu obu zmiennych wzrasta liczba produktów na rynku, a ceny ich spadają. W takich warunkach trudno jest przedsiębiorstwom zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, która to w rzeczywistości coraz częściej ma charakter okresowy (D’Aveni, Dagnino i Smith, 2010), a jednym z ważniejszych czynników ją budujących są innowacje. Wprowadzenie nowych technologii, zwłaszcza w początkowym okresie, jest jednak kosztowne i zawsze obarczone dużym ryzykiem – nie wszystkie z nich znajdują praktyczne zastosowanie. Nie zawsze też przewaga technologiczna jest źródłem ekonomicznego sukcesu przedsiębiorstwa. Rynki tworzą określone ekosystemy, na których nowe technologie wypierają stare, co może być niekorzystne także dla wprowadzających je przedsiębiorstw – nie zdążą osiągnąć efektu skali z zastosowanych wcześniejszych rozwiązań technologicznych.

Rynek produktów cyfrowych jest niezwykle zróżnicowany, złożony i dynamicznie zmieniający się, cechy te są współzależne ze specyfiką produktów, preferencjami klientów oraz praktykami producentów będących niejednokrotnie także dystrybutorami tychże produktów. Klienci mogą korzystać z rosnącego wyboru



zaawansowanych technologicznie produktów, preferują otwarte kanały dystrybucji pozwalające im korzystać z produktu cyfrowego na dowolnym urządzeniu w dowolnym momencie. Z łatwością mogą porównać ceny produktów cyfrowych w wielu e-sklepach, co pozwala im wybrać najkorzystniejszą ich zdaniem ofertę z asortymentu proponowanego nie tylko przez producentów/dystrybutorów krajowych (Kennedy, 2014). W biznesie cyfrowym, a zwłaszcza w e-handlu, klienci, w odróżnieniu od tradycyjnej gospodarki, mogą inicjować procesy internacjonalizacji.

Przedsiębiorstwa biznesu cyfrowego, tak jak i pozostałe firmy działające w branżach tradycyjnych, mają swoją wizję, misję, poszukują nowych rynków, na których mogą sprzedać jak największą liczbę swoich produktów w relatywnie krótkim czasie. W tej grupie firm popularną strategią jest koncepcja tzw. długiego ogona (*The Long Tail*) sformułowana przez Andersona (2016) na podstawie obserwowanych zmian, jakie dokonują się w kulturze i gospodarce, a czego wyrazem jest odchodzenie od rynków masowych do dużej liczby rynków niszowych. W rezultacie posiadanie przez przedsiębiorstwo bardzo szerokiego asortymentu może wygenerować na pojedynczych, mało popularnych pozycjach sumarycznie większe obroty niż te osiągnięte na tzw. hitach sprzedażowych. Jest to możliwe dzięki rozwojowi gospodarki cyfrowej, która pozwala klientowi łatwiej znaleźć produkty niszowe, a dystrybutorowi ze względu na niski jednostkowy koszt prezentacji produktu umożliwia tworzenie oferty składającej się z ogromnej liczby pozycji asortymentowych. W takiej sytuacji poszerzenie rynku, w tym w wymiarze międzynarodowym, powinno zainteresować przedsiębiorstwa związane z z biznesem cyfrowym, co nie zawsze jest jednak zgodne z prawdą. Przejawem tego zjawiska w praktyce jest geoblokowanie, które w węższym znaczeniu reprezentuje techniczne ograniczenia w dostępie do cyfrowych treści audiowizualnych w zależności od geograficznej lokalizacji odbiorcy, a w szerszym polega na różnicowaniu dostępu i ceny przez firmy e-commerce. Geoblokowanie najczęściej przyjmuje postać blokowania klienta po: a) uzyskaniu dostępu do strony internetowej, b) rejestracji na stronie internetowej w celu złożenia zamówienia, c) przy wyborze opcji dostawy, d) przy wyborze opcji płatności. O ile w odniesieniu do produktów cyfrowych o charakterze materialnym znajduje to racjonalne uzasadnienie, o tyle w odniesieniu do

produktów o charakterze niematerialnym (np. treści audiowizualne) nie jest to już zjawisko jednoznaczne w ocenie. Niekiedy wynika z terytorialności ochrony praw autorskich lub też z umów zawartych pomiędzy twórcami a nadawcami i pośrednikami, ale często są to też praktyki sprzeczne z ideą transgranicznego Internetu, które mogą być traktowane jako forma dyskryminacji konsumentów.

Geoblokowanie wpisuje się w szerszy problem, jakim jest przewaga konkurencyjna budowana na podstawie prawa własności do będącego w ofercie przedsiębiorstwa produktu. Potencjalnie każdy posiadacz produktu cyfrowego może go kopiować, a tym samym być jego dostawcą. A zatem dystrybutorzy produktów cyfrowych zaczynają tracić kontrolę nad ich dystrybucją, jak też ograniczeniu ulegają ich możliwości wykluczania konsumentów. Te ostatnie są pochodną dostępnej technologii – środki utrudniające lub uniemożliwiające nieuprawnione korzystanie z produktu jak systemy DRM (*Digital Rights Management*) – oraz obowiązujących regulacji (np. prawa autorskie, licencje). Jak twierdzi Andersen, w biznesie cyfrowym firmy poprzez ochronę praw własności intelektualnej dążą do kreowaniu sztucznego deficytu idei (Anderson, 2011). W pewien sposób potwierdzają te spostrzeżenia badania przeprowadzone przez Mulligana (2014) z MIDiA Consulting obalające zasadność stosowania strategii długiego ogona, z których wynika że rynek fonograficzny jest absolutnie zmonopolizowany – 77% zysków z rynku trafia do 1% podmiotów praw autorskich (supergwiazd). Duże przedsiębiorstwa znaczną wagę przywiązują zwłaszcza do ochrony praw autorskich oraz poszukiwania skuteczniejszych mechanizmów egzekwowania praw własności intelektualnej. Rynek produktów cyfrowych charakteryzuje konkretna polityka cenowa, która odzwierciedla niepowtarzalny charakter usług informacyjnych. To nie jest rynek doskonały, a duże przedsiębiorstwa z uwagi na poniesione koszty i łatwość kopiowania produktów dążą do zapewnienia na nim kontroli przez regulacje prawne i to właśnie duże międzynarodowe korporacje częściej stosują geograficzne wykluczenie klienta (European Commission, 2016).

### 3. KLUCZOWE MIEJSCE EKOSYSTEMU INTERNETU W STRATEGII EKSPANSJI MIĘDZYKARODOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

W biznesie cyfrowym, tak jak i w tradycyjnych sektorach gospodarki, przedsiębiorstwa przed podjęciem decyzji o wejściu na rynki międzynarodowe prowadzą analizę makrootoczenia. Najczęściej posługują się w tym zakresie modelem SLEPT (*Social, Legal, Economic, Political, Technological*) (Chaffey, 2016), w którym poszczególne składowe w dużym stopniu odnoszą się do technologicznych i społecznych aspektów powiązań sieciowych – np. liczba osób robiących zakupy online, regulacje dotyczące ochrony danych czy zakres kontroli przez państwo treści zamieszczanych w sieci. Prowadzenie tego typu analizy w warunkach rosnącej roli w rozwoju przedsiębiorstw ekosystemu platform – szacuje się, że do 2020 r. platformy biznesowe, wykorzystujące możliwości, jakie daje budowanie nowych modeli na podstawie otwartych ekosystemów, będą najszybciej rozwijającym się segmentem gospodarki cyfrowej (Accentures, 2016) – nie powinno abstrahować także od nich. Przykładem sukcesu w tym zakresie jest Apple, który wraz z iOS App Store opanował rynek światowy. Powstały w 2008 r. ekosystem iOS App Store (na urządzeniach z systemem iOS, urządzeniu Apple TV lub komputerze można kupować i pobierać aplikacje, sprawdzać historię zakupów itp.) skupia niemal 380 tysięcy programistów, którzy stworzyli 1,5 mln aplikacji pobranych ponad 100 miliardów razy; do końca 2015 r. wygenerowały one w korporacji 33 miliardów dolarów sprzedaży (Accentures, 2016). Firmy działające w różnych branżach łączą się w ekosystemy, oferując usługi cyfrowe, takie jak telefonia, hotspoty, zdalna diagnostyka, bezpieczeństwo i ochrona, ubezpieczenia, wspólne korzystanie z samochodów. Niemniej jednak niezależnie od tego, czy spółka „posiada” własny ekosystem platformy lub jest podłączona do kogoś innego, ważne jest posiadanie strategii platformy i *know-how*, aby go wykorzystać. Tworzenie ekosystemu w jednej branży staje się przyczyną istotnych zakłóceń w innej. Tego rodzaju „zakłócenia” stają się podstawą budowanej przewagi konkurencyjnej, chociaż nie we wszystkich branżach w tym samym czasie lub z taką samą prędkością. W przeszłości nowy konkurent pojawiał się od czasu do czasu. W warunkach gospodarki cyfrowej to setki nowych firm, potencjalnych bądź realnych konkurentów.

Z raportu Digital Vortex wynika, że stosowane przez firmy cyfrowe modele biznesowe według wartości dostarczanej swoim klientom można podzielić na trzy grupy tj.: modele opierające się na wartości kosztowej (*cost value*), na wartości doświadczenia (*experience value*) i wartości platformy (*platform value*). W praktyce często spotykane są ich różne kombinacje, które dokonują dekompozycji (fragmentaryzacji, a następnie ponownej rekonfiguracji) łańcucha wartości, wzbogacając go o komponenty cyfrowe (Bradley i in., 2015). Dekompozycja globalnego łańcucha jest jednak dużo bardziej niż w przeszłości złożona, co wynika z: (a) występowania produktu w sferze realnej i wirtualnej oraz (b) nowych możliwości technologicznych pozwalających na szeroki zakres konfiguracji łańcucha wartości, a także sprowadzających się do realizacji radykalnych pomysłów prowadzących do kompleksowego przekształcenia łańcucha i dostarczania wartości dla klienta w bezprecedensowy sposób. Dzięki powiązaniom sieciowym przedsiębiorstwa mogą dotrzeć do klienta niezależnie od miejsca jego zamieszkania, poznać jego potrzeby oraz umożliwić mu aktywny udział we współtworzeniu produktu finalnego (Pakulska i Poniatowska-Jaksch, 2016).

Ciągła dekompozycja łańcucha wartości sprzyja licznym fuzjom i przejęciom, jak też różnego rodzaju aliansom, które w biznesie cyfrowym są najczęściej stosowanymi strategiami wejścia na rynki zagraniczne. Dokonywane są one głównie w celu:

- a) wejścia na nowe rynki lub poszerzenie już istniejących poprzez tworzenie oferty pakietowej – np. pozyskanie kompetencji cyfrowych przez Sephorę przez przejęcie firmy Scentsa ma poprawić warunki dokonywania zakupów w sklepie poprzez zamieszczenie ekranów dotykowych z dostępem do baz danych na temat pielęgnacji skóry, typów zapachów czy też zaleceń dotyczących sposobu użytkowania produktu;
- b) nabycia praw do innowacyjnych rozwiązań dostarczających rewolucyjnych technologii (*disruptive technologies*) – np. przejęcie przez Google serwisu wideo YouTube czy też PayPal przez eBay.
- c) eliminacji potencjalnego konkurenta – np. przejęcie przez Facebooka aplikacji działających w obszarze sieci społecznościowych Instagram i WhatsApp.

Fuzje i przejęcia na rynku produktów cyfrowych w warunkach szybko spadających cen obarczone są dużym ryzykiem. Synergie

wynikające z transakcji często są zaś oszacowywane zbyt optymistycznie (Staniszewski, 2014). Co więcej, przejmowane przedsiębiorstwa dysponują rozwiązaniami, które już w pewnym, choć różnym stopniu, są znane na rynku i mogą być naśladowane także przez inne firmy. Stąd w przypadku korporacji transnarodowych coraz częściej spotykanym rozwiązaniem jest inwestowanie w kapitał zwiększonego ryzyka i wspieranie rozwoju start-upów (np. BMW i Deutsche Telekom utworzyły jednostki do finansowania cyfrowych start-upów). Na start-upy w coraz większym stopniu ukierunkowują się m.in. wiodące korporacje farmaceutyczne, nie tylko w zakresie poszukiwania nowych leków, ale także technologii umożliwiających lepszą identyfikację pacjentów odpowiednich do badań klinicznych. Dzięki tego typu działaniom oczekuje się skrócenia czasu opracowania i wdrażania nowych leków na rynek.

Źródła niepowodzeń fuzji i przejęć, jak i aliansów strategicznych można także upatrywać w braku ich jasnego powiązania ze strategią digitalizacji w kontekście ekosystemu Internetu. Udzielenie odpowiedzi na te pytania: Tworzyć własną platformę czy korzystać z otwartych rozwiązań? Czym się kierować w wyborze otwartych systemów? – wymaga zdefiniowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (*core biznes*), na podstawie których budowana jest strategia rozwoju i ekspansji międzynarodowej. W warunkach rewolucji informacyjnej nowe wiązki powiązań często generują nowe wartości, które nie są i nie muszą być wyłącznie efektem koncentracji przedsiębiorstw na działalności kluczowej (Merk, Silver i Torrissi, 2014). Z drugiej strony trafnie wydzielone działania kluczowe w połączeniu z nowymi uwarunkowaniami rynkowymi wywołanymi digitalizacją gospodarki, które nie zawsze z definicji muszą być źródłem dodatkowych dochodów, pozwalają przedsiębiorstwu na wejście na nieznanemu do tej pory rynki. Przykładowo budowa platformy mobilnej przez Ubera może się stać w pewnym zakresie konkurentem dla sieci szpitali czy aptek, łącząc istniejącą sieć samochodów i klientów z nowym zbiorem wykwalifikowanych pracowników (zarejestrowane pielęgniarki), zdolnym dostarczać usługi na żądanie w przypadku np. szczepień i innych zabiegów medycznych.

Decyzja o wyborze platformy jest związana ze specyfiką przedsiębiorstwa i branży. W sektorze elektronicznym czy komputerowym często jest spotykany model zamkniętej platformy wspierającej

łańcuchach dostaw, dzięki którym partnerzy współpracują w określonych standardach i dostarczają moduły lub półprodukty liderowi platformy. Wynikające z tego tytułu korzyści to dostęp do innowacyjnych rozwiązań partnerów i możliwość decydowania o samodzielnym tworzeniu produktu (Sako, 2003).

Przykładem platform otwartych są dynamicznie rozwijające się platformy dla przemysłu, wpisujące się w koncepcję tzw. przemysłu 4.0, zwanego czwartą rewolucją przemysłową, w którym obniżenie kosztów, poprawa wydajności, jakości produktów osiągnane są dzięki automatyzacji opartej na wymianie danych w czasie rzeczywistym, przy użyciu sztucznej inteligencji (Pieriegud, 2016). Platformy dla przemysłu są otwarte dla zewnętrznych powiązań, stanowiąc podstawę, na której większa liczba przedsiębiorstw może budować (rozwijać) innowacyjne rozwiązania w zakresie nowych produktów, pokrewnych usług czy uzupełniających technologii (Gawer i Cusumano, 2014).. Przykładowo producenci samochodów w coraz większym stopniu ogniskują uwagę nie na produkcji pojazdów, a na cyfrowym ekosystemie, budowie relacji z klientami w całym cyklu życia samochodu, bezpośrednim zarządzaniu aktualizacją oprogramowania, diagnostyce i bezpieczeństwie. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera partnerstwo biznesowe, które może przybierać różne formy. Zgodnie z podejściem Doza i Hamela (2006) można je postrzegać jako tzw. nowe alianse, które obejmują większą liczbę partnerów niż tradycyjnie postrzegane *joint venture*, często zawierane są w celu opracowania kompleksowych systemów i rozwiązań, a nie pojedynczych produktów, ze względu na liczbę zawieranych przez przedsiębiorstwa aliansów, niepewność otoczenia i dużą liczbę partnerów są coraz trudniejsze w zarządzaniu. W biznesie cyfrowym „szkieletem” tych powiązań jawią się ekosystemy platform integrujące wszystkie aspekty działalności odnoszące się do różnych płaszczyzn i wymiarów przestrzeni.

## WNIOSKI

Przedsiębiorstwa reprezentujące biznes cyfrowy prowadzą działalność w różnych płaszczyznach i wymiarach przestrzennych, które są względem siebie substytucyjne i /lub komplementarne. Ich

dynamiczny rozwój na bazie postępującej cyfryzacji gospodarki jest jedną z przyczyn, jak i efektów przejścia z podaźowego na popytowy model gospodarki, w której centralnym punkcie znajduje się ekosystem Internetu. Powyższe przeobrażenia implikują zmiany w podejściu do procesu internacjonalizacji, jak też kluczowych czynników sukcesu na międzynarodowym rynku biznesu cyfrowego. Najważniejsze spostrzeżenia w tym zakresie to:

1. Biznes cyfrowy z definicji ma międzynarodowy charakter, z czym wiążą się dwa zjawiska niewystępujące w tradycyjnej gospodarce. Pierwsze to możliwość inicjowania procesu internacjonalizacji przez klienta, drugie to geoblokowanie, czyli stosowanie przez przedsiębiorstwa mechanizmów obronnych przed „niechcianą” internacjonalizacją.
2. W warunkach dużej trwałości i rosnącej liczby produktów cyfrowych (legalnych i nielegalnych) główne źródła budowania przewag konkurencyjnych na rynku międzynarodowym to innowacje i regulacje. W tym ostatnim przekroju niezwykle ważne są te związane z ochroną praw autorskich, prowadzące do umacniania w biznesie cyfrowym pozycji na rynku korporacji transnarodowych.
3. Szkieletem budowy strategii wejścia na rynki zagraniczne w biznesie cyfrowym powinny być, i coraz częściej są, platformy – własne lub ogólnodostępne.

W tych też obszarach mieszają się nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami działającymi w wymiarze międzynarodowym. Geoblokować czy nie? Czy i jak konkurować z korporacjami transnarodowymi? W jaki sposób budować ekosystem w wymiarze międzynarodowym? To tylko przykładowe pytania, na które w warunkach dynamicznych zmian trudno jest znaleźć odpowiedź.

#### BIBLIOGRAFIA:

Accentures. (2016). *Accenture Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age*. Pozyskano z: [https://www.accenture.com/t20160314T114937\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF](https://www.accenture.com/t20160314T114937__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF)

- Anderson, Ch. (2016). *The Long Tail*. Pozyskano z: <http://www.longtail.com/about.html>
- Anderson, Ch. (2011). *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Bradley i in., (2015). *Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries*. Global Center for Digital Business Transformation, 6-7. Pozyskano z <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>
- Chaffey, D. (2016). *Digital business i e-commerce management. Strategia – Realizacja – Praktyka*. Warszawa: PWN.
- D’Aveni, A., Dagnino, B.G. i Smith, G.K. (2010). The Age of Temporary Advantage, *Strategic Management Journal*, No. 31, 1371-1385.
- Doz, Y.L. i Hamel, G. (2006). *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*. Gliwice: Helion.
- Duczkowska-Małysz, K. (2013). Klient jako determinanta zmian strategicznych. W: M. Duczkowska-Piasecka (red.), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*. Warszawa: Difin, 163-193.
- Gawer, A. i Cusumano, M.A. (2014). *Platforms and Innovation*. W: M. Dogson, D.M. Gann i N. Phillips (red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford: Oxford University Press, 649-656.
- Hamel, G. i Prahalad, C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
- Kennedy, J.V. (2014). *Why Geoblocking Can Increase Consumer Welfare and Improve Income Equality*. The Information Technology & Innovation Foundation. Pozyskano z <http://www2.itif.org/2014-geoblocking-increase-consumer-welfare.pdf>
- Merk, C., Silver, J. i Torrisi, F.D. (2014). *Rebalancing your sourcing strategy*. McKinsey&Company. Pozyskano z: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/rebalancing-your-sourcing-strategy>
- Mulligan, M. (2014). *The Death of the Long Tail*. MIDiA Insights & Decisions in Action. Pozyskano z: [http://www.promus.dk/files/MIDiA\\_Consulting\\_-\\_The\\_Death\\_of\\_the\\_Long\\_Tail.pdf](http://www.promus.dk/files/MIDiA_Consulting_-_The_Death_of_the_Long_Tail.pdf)
- European Commission. (2016). *Mystery shopping survey on territorial restrictions and geo-blocking in the European Digital Single Market, GfK Belgium PS, B-1049 Brussels*. Pozyskano z: [http://ec.europa.eu/consumers/consumer\\_evidence/market\\_studies/docs/geoblocking\\_final\\_report\\_2016\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/consumer_evidence/market_studies/docs/geoblocking_final_report_2016_en.pdf)
- Pakulska, T. i Poniatowska-Jaksch, M. (2016). Dekompozycja globalnego łańcucha wartości jako narzędzie realizacji strategii. W: M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia w zarządzaniu*



- przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego. Warszawa: Oficyna Wyd. SGH, 217-252.
- Pakulska, T. i Poniatowska-Jaksch, M. (w druku). Geobiznes. *Kwartalniki Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3.
- Pieriegud, J. (2016). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy. W: W. Paprocki i J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, 11-38.
- Rayna, T. (2008). Understanding the Challenges of the Digital Economy: The Nature of Digital Goods. *Communications & Strategies*, 71, 13-36.
- Sako, M. (2003). Modularity and Outsourcing. The Nature of Co-evolution of Product Architecture and Organization Architecture in the Global Automotive Industry. W: A. Prencipe, A. Davies i M. Hobday (red.), *The Business of Systems*. Oxford: Oxford University Press, 229-253.
- Staniszewski, A. (2014). Sukces czy porażka? Ocena efektywności fuzji i przejęć. W: J. Korpus (red.), *Fuzje i przejęcia: kluczowe czynniki sukcesu i przyczyny niepowodzeń transakcji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 224-251.
- Wieczerzycki, M. (2015). Produkt cyfrowy w świetle jakościowej teorii informacji i koncepcji hylemorfizmu. *Gospodarka Narodowa*, 1(275), 129-146.