

*Bogdan Gregor**, *Anna Łaszkiewicz***

KOOPERACJA W RAMACH ŁAŃCUCHA WARTOŚCI – WYZWANIA NOWEJ GOSPODARKI

1. Wprowadzenie

Szeroko pojęta współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami nie jest zjawiskiem nowym. Bliskie relacje pomiędzy dostawcami i odbiorcami są naturalną wypadkową wspólnych przedsięwzięć rynkowych bez względu na to, czy przedsiębiorstwo charakteryzuje się strukturą wertykalną, czy też przybiera formę horyzontalną, współpracując z liczną rzeszą partnerów handlowych na zasadzie outsourcingu. Musimy sobie jednak zdać sprawę, iż w obliczu coraz szybciej postępujących zmian, zarówno w sferze życia codziennego jak i zmian technologicznych, coraz bardziej rozwiniętej informatyzacji społeczeństw oraz powszechnej już niemal globalizacji, charakter współpracy pomiędzy podmiotami współdziałającymi w obrębie jednego przedsięwzięcia musi w naturalny sposób ulec zmianie. Wymagają tego nie tylko zmieniające się warunki otoczenia, ale również coraz bardziej skracający się czas cyklu życia produktów, spadku rentowności oraz wysokie koszty innowacji.

W walce o utrzymanie strategicznej pozycji firmy i przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa poszukują efektywnych rozwiązań, które pozwolą im na szybkie reakcje na zmiany popytu bez konieczności gromadzenia nadmiernych zapasów, szybsze wprowadzenie produktów na rynek oraz zapewnienie wydajności i sprawnego funkcjonowania poszczególnych ogniw łańcucha dostaw.

Przedsiębiorstwa działające we współczesnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu stoją w obliczu takich problemów, jak:

– wzrastająca złożoność produktu oraz zapotrzebowanie na ciągłe innowacje,

* Prof. zw. dr hab., Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

– potrzeba szybszego wprowadzenia produktów na rynek – przykładowo firmy przemysłu samochodowego chcą skrócić czas wprowadzenia nowych modeli do sprzedaży z obecnych 42 miesięcy do 12–18 miesięcy¹.

– globalizacja i decentralizacja – umożliwia obecnie pracę nad produktem 24 h na dobę, wykorzystując różnice czasu wynikającą z rozmieszczenia jednostek w różnych strefach czasowych.

Dostawca kompleksowych rozwiązań informatycznych, firma SAP, definiuje 10 trendów istotnych dla współczesnego łańcucha dostaw:

1. Efektywne zarządzanie promocjami jako kluczowy czynnik przyciągania uwagi konsumenta.
2. Dostępność na półce jako problem numer jeden.
3. Zwiększona liczba produktów wyzwaniem dla zarządzania zapasami.
4. Zamiana procesów typu push na pull.
5. Przesunięcie odpowiedzialności za zapas na dostawcę.
6. Presja na partnerską współpracę.
7. Zwiększenie rywalizacji pomiędzy dostawcami oraz dostawcami i detalistami.
8. Redefinicja procesów zaopatrywania przez liderów branży.
9. Przesunięcie odpowiedzialności na dostawcę za procesy detalisty.
10. Zwiększenie roli outsourcingu środków i procesów logistycznych.

W tradycyjnym łańcuchu dostaw obserwacja popytu następuje w poszczególnych ogniwach łańcucha, co wpływa na asynchroniczne cykle planowania, a samo planowanie oparte jest w dużej mierze na przypuszczeniach. Również podejście i obsługa klienta zróżnicowane są w zależności od kanału i nie opierają się na jednolitym, wspólnie wypracowanym standardzie. Technologia internetowa wychodzi naprzeciw tym wszystkim potrzebom, umożliwiając tworzenie się wirtualnych łańcuchów wartości łączących dostawców, odbiorców, konkurencję oraz firmy świadczące usługi pomocnicze – logistyczne czy finansowe. Platforma Internetu umożliwia współpracę o zasięgu globalnym podmiotom bez względu na ich rozmiar i lokalizację, a także szybką adaptację bądź modernizację procesów biznesowych oraz stymuluje kreatywną współpracę i automatyzację procesów. W wyniku zastosowania technologii informatycznych tworzą się nowe struktury, łańcuchy wartości, odbierające sygnały z rynku i potrafiące w szybki sposób na nie reagować. Powstają zatem sieci dostaw zdolne do adaptacji (*Adaptive Supply Chain Network*) czy inaczej wirtualne przedsiębiorstwa kooperujące w ramach nowej idei – collaborative commerce.

¹ CIO.com; *The resource for information executives. Why your company needs collaborative product commerce*, SmartTeam 2000

2. Nowy wymiar współpracy przedsiębiorstw w ramach collaborative commerce

Collaborative commerce lub inaczej c-commerce jest obecnie postrzegany jako kolejna generacja rozwiązań e-commerce, generująca dziesięciokrotnie wyższą wartość niż jego poprzedniczka². Szacuje się, że sama współpraca w zakresie projektowania produktów może przyczynić się do 10–30-procentowej obniżki kosztów bezpośrednio związanych z pracami nad projektem, skrócenia czasu wprowadzenia produktu na rynek do 75% oraz obniżenia poziomu wad ukrytych od 25% do 75%³. Firmy wykorzystujące zalety nowej technologii w dziedzinie automatyzacji procesów biznesowych oraz współdzielenia informacji pomiędzy partnerami handlowymi są do 70% bardziej dochodowe od firm nie wykorzystujących nowych możliwości integracji⁴. Podczas gdy e-commerce koncentruje się w znacznej mierze na redukcji kosztów⁵, w centrum zainteresowania c-commerce znajdują się potencjalne możliwości zwiększenia dochodów w wyniku wprowadzenia innowacyjnych produktów na rynek znacznie szybciej niż konkurencja. C-commerce wykracza zatem daleko poza funkcję transakcyjną, a jej głównym przesłaniem jest wymiana kapitału intelektualnego⁶.

Według Gartner Group, collaborative commerce jest „zbiorem wzajemnych interakcji na płaszczyźnie Internetu pomiędzy przedsiębiorstwem, jego dostawcami i odbiorcami, partnerami handlowymi oraz pracownikami”⁷.

C-commerce wykorzystuje sieć Internet do stworzenia i utrzymania interaktywnej i współpracującej ze sobą na każdej płaszczyźnie społeczności biznesowej, współdzielącej w czasie rzeczywistym dane, kapitał intelektualny oraz zasoby ludzkie i procesy, postrzegane dotychczas jako wewnętrzne zasoby firmy⁸. Collaborative commerce w najbardziej idealnej postaci prowadzi zatem do powstania sieci firm, dostawców jak i odbiorców,

² M. Carroll, *Collaborative commerce. The next big thing in global manufacturing*, „EAI Journal” 2001, July, s. 20.

³ N. Du Preez, *A Framework for Integrated Design and Innovation*, Department of Industrial Engineering, Stellenbosch University, South Africa 2002.

⁴ J. Ferreira, B. Blonkvist, *Directions in Collaborative Commerce. Managing the Extended Enterprise*, Deloitte Consulting, New York 2002.

⁵ S. Kaplan, L. Garicano, *The Effects of Business-to-Business e-Commerce on Transaction Costs*, National Bureau of Economic Research Working Paper No. 8017, Cambridge 2000.

⁶ P. Chen, *The e-Marketplace Evolution. Moving Beyond Transactions with the Four C's*, BroadVision, 2002, s. 4.

⁷ Gartner Group, *Collaborative Commerce. An Overview of the New c-Commerce Equation*, konferencja: The Power of e-Partnership, Chicago 2001.

⁸ J. Ferreira, E. Schlumpt, L. Prokopets, *Collaborative Commerce. Going Private to Get Results*, Deloitte Consulting and Deloitte&Touch, 2001, s. 2.

tworzących na platformie Internetu wirtualne przedsiębiorstwo⁹. Dynamiczna współpraca w ramach collaborative commerce obejmuje projektowanie, realizację oraz monitorowanie procesów biznesowych ponad granicami przedsiębiorstw¹⁰. Efektywna koordynacja procesów biznesowych oraz przepływu informacji o charakterze *many-to-many* umożliwia organizacjom wspólne rozwiązywanie problemów oraz osiąganie globalnej przewagi konkurencyjnej. C-commerce czy inaczej e-collaboration umożliwia firmom współdzielenie danych i dokumentów, prognoz, informacji o produktach i nowych możliwościach, informacji o działaniach marketingowych i promocyjnych oraz wszelkich innych informacji związanych z zarządzaniem i efektywnym działaniem w ramach łańcucha wartości. Wszystko to nosi znamiona dokładności, ciągłości oraz globalnego zasięgu. Szybki obieg informacji pomiędzy kooperantami pozwala na obniżenie do minimum stanu zapasów magazynowych oraz możliwość dostosowania produkcji do aktualnego poziomu popytu. Znacznie skróceniu ulega również czas pomiędzy przygotowaniem projektu i przekazaniem go do realizacji.

Idea collaborative commerce oparta jest na trzech podstawowych filarach: współpracy (*collaboration*), zarządzaniu wiedzą (*knowledge management*) i handlu elektronicznym (*e-commerce*)¹¹. Efektywna współpraca jest kluczem do zarządzania wiedzą, ta zaś stanowi niezbędny czynnik warunkujący sukces w obszarze e-commerce. Nowy wymiar współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami to przede wszystkim wspólny intelektualny wysiłek podejmowany w celu stworzenia nowej wartości. Na tym gruncie tworzą się dopiero określone obszary działania, takie jak relacje handlowe, które w znacznym stopniu zostały zautomatyzowane na płaszczyźnie wirtualnych rynków, zarówno prywatnych jak i publicznych, oraz współdzielenie informacji dotyczących procesu sprzedaży i wspólnie wypracowanych prognoz sprzedaży, przyszłych planów produkcyjnych czy też wspólnego projektowania i wprowadzania produktów na rynek. Współpraca w obszarze wymiany handlowej czy inaczej, relacje partnerów handlowych na gruncie transakcyjnym, odnoszą się bezpośrednio do działań związanych z procesem zakupu przez nabywcę. Obejmują zatem wszelkie informacje na temat odbywającej się transakcji oraz wymaganego przepływu płatności. Współdzielenie informacji odnosi się bezpośrednio do wymiany informacji na poszczególnych etapach procesu realizacji sprzedaży. Obejmuje zarówno oferty przedstawiane przez sprzedawcę, jak i przewidywane potrzeby nabywcy. Dotychczas większość tych informacji

⁹ R. Breite, P. Walden, H. Vanharanta, *C-Commerce Virtuality. Will it Work in the Internet*, Tampere University of Technology, Pori, Finland 2000, s. 3.

¹⁰ S. Behrens, *Electronic Collaborative – An Overview of Enabling Technologies*, European Business School, Rheim 2000, s. 8.

¹¹ B. Thuraisingham, A. Gupta, E. Bertino, E. Ferrari, *Collaborative Commerce and Knowledge Management*, MIT Sloan School of Management. (Working Paper 4348-01), 2001.

była przekazywana z wykorzystaniem telefonu, faksu czy poczty elektronicznej. Partycypacja w elektronicznych rynkach umożliwiła pełną automatyzację wymiany informacji zarówno w zakresie potrzeb potencjalnych nabywców, jak i aktualnych stanów magazynowych i terminów realizacji transakcji po stronie dostawców.

Wspomniane płaszczyzny współpracy już dziś, dzięki istnieniu wirtualnych platform wymiany handlowej, stają się powszechne i dostępne i są w różnym stopniu wykorzystywane w działalności przedsiębiorstw. Rewolucyjna, w odniesieniu do dotychczasowych sposobów działania firm oraz z punktu widzenia tradycyjnie definiowanej przewagi konkurencyjnej i pozycji strategicznej firm, wydaje się trzecia płaszczyzna współpracy obejmująca wspólne planowanie i rozwój. Ta forma relacji nie opiera się jedynie na współdzieleniu informacji, ale wymaga pełnej współpracy partnerów w zakresie tworzenia takich informacji, jak przyszłe plany produkcyjne czy też szacowana wielkość popytu na dobra i usługi określonego partnera. Wymaga zatem udostępnienia i współdzielenia wiedzy postrzeganej dotychczas jako źródło przewagi konkurencyjnej firm.

Oczywiście należy zaznaczyć, iż istotna rola technologii umożliwiająca w wydajny sposób realizację działań z wszystkich wspomnianych tu obszarów, ma szczególne zastosowanie w przypadku przedsiębiorstw dużych, o rozproszonej strukturze, zlokalizowanych globalnie oraz funkcjonujących w ramach długich łańcuchów podaży i popytu. Przedsiębiorstwa małe, funkcjonujące w ramach kilkupodmiotowych łańcuchów wartości, mogą wdrożenie technologii i automatyzację wspomnianych procesów traktować opcjonalnie ze względu na ich znikomy wpływ na obniżenie kosztów czy nawet ujemną relację nakładów inwestycyjnych w rozwiązania IT w stosunku do potencjalnych zysków.

W ramach idei c-commerce można wyodrębnić następujące płaszczyzny współpracy:

- CMC – Collaborative Manufacturing Commerce,
- CPC – Collaborative Product Commerce,
- CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment.

Collaborative Manufacturing Commerce umożliwia komunikację w zakresie planów produkcyjnych oraz ich dostosowanie do określonego poziomu popytu na podstawie informacji uzyskanych od kooperantów. Ponieważ idea CMC w znacznej mierze opiera się na outsourcingu, konieczne jest zidentyfikowanie potencjalnych partnerów, współdzielenie z nimi określonych informacji, pozyskiwanie danych produkcyjnych dotyczących dostępności surowców, wspólne opracowanie planów produkcyjnych oraz dostosowanie się do zachodzących zmian.

Collaborative Product Commerce umożliwia pracę nad rozwojem produktu oraz jego specyfikacją. Rozwiązanie to jest szczególnie przydatne w obszarze

produktów modyfikowanych do indywidualnych potrzeb użytkowników, bądź tworzonych od podstaw na zamówienie. Aberdeen Group definiuje Collaborative Product Commerce jako „klasę aplikacji oraz usługi wykorzystujące technologie internetowe w celu umożliwienia poszczególnym podmiotom, bez względu na ich rolę w procesie komercjalizacji produktu, wykorzystywane narzędzia komputerowe, lokalizację geograficzną czy też położenie w łańcuchu podaży, wspólny rozwój, tworzenie i zarządzanie produktem na każdym etapie cyklu życia produktu”¹².

Coraz powszechniejsze wykorzystanie Internetu przekłada się bezpośrednio na coraz wyższy poziom konkurencji. Dodatkowo takie czynniki, jak krótszy cykl życia produktu czy coraz popularniejsze wykorzystanie usług outsourcingowych narzucają producentom konieczność wdrożenia CPC. Przetrwanie w obecnym otoczeniu rynkowym wymaga wydajnego współdzielenia wiedzy nie tylko w obrębie samego przedsiębiorstwa, ale również pomiędzy partnerami, dostawcami i klientami. Collaborative Product Commerce pomaga przedsiębiorstwom w zarządzaniu zmianą, podejmowaniu odpowiednich decyzji i wdrażaniu ich, przyczyniając się jednocześnie do polepszenia jakości produktu, wzrostu wydajności i automatyzacji złożonych procesów biznesowych¹³. Ponad połowa kosztów w przedsiębiorstwach produkcyjnych związanych z wprowadzeniem produktu na rynek przypada na fazę projektowania i tworzenia prototypów. CPC umożliwia redukcję kosztów, a tym samym uzyskanie przewagi konkurencyjnej już we wczesnych fazach cyklu życia produktu. Fundamentem CPC jest uzyskanie przez firmy produkcyjne znacznie wyższej przewagi konkurencyjnej poprzez wprowadzanie na rynek produktów wyższej jakości w znacznie krótszym niż dotychczas czasie oraz niższych kosztach. To rozwiązanie skoncentrowane na produkcie wymaga nie tylko współdzielenia informacji na jego temat w poszczególnych fazach cyklu życia produktu, ale również pełnej integracji aplikacji partnerów, takich jak ERP (Enterprise Resource Planning), SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management), PDM (Product Data Management) oraz aplikacji CAD/CAM (Computer-Aided Design/Manufacturing).

CPC łączy zatem hermetycznie zamknięte i rozproszone bazy wiedzy w jedną przestrzeń informacyjną, wpływając bezpośrednio na wzrost wydajności i efektywności prac nad produktem oraz skrócenie czasu dostarczenia produktu na rynek.

Wśród potencjalnych korzyści płynących z CPC można wymienić m. in.:

1) krótszy czas dotarcia do rynku – skrócenie czasu niezbędnego do wprowadzenia produktu na rynek (niższe koszty, redukcja czasu przeznaczanego na bezpośrednie spotkania i negocjacje, usprawnienie procesów),

¹² Aberdeen Group, *Collaborative Product Commerce. Delivering product innovations at Internet speed*, „Market Viewpoint” 1999, Vol. 12, No. 9.

¹³ *Ibidem*.

- 2) przewagę konkurencyjną oraz wzrost satysfakcji w łańcuchu dostaw w wyniku lepszej komunikacji,
- 3) poprawę produktywności w wyniku uzyskania optymalnej wydajności,
- 4) zwiększoną przejrzystość łańcucha dostaw,
- 5) zmniejszony czas cyklu zaopatrzenia,
- 6) redukcję kosztów.

Rozwiązanie CPFR jest z kolei ramą dla współpracy w zakresie łańcucha wartości, umożliwiając przede wszystkim szacowanie potencjalnego popytu oraz prognozowanie i wyznaczanie przyszłych trendów. CPFR – komitet wspólnego planowania, prognozowania i zaopatrywania powołany przez VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards Association) grupuje detalistów, producentów oraz firmy dostarczające określonych rozwiązań technologicznych, tworzących rozwiązania biznesowe oparte na kooperacji w łańcuchu dostaw, służące podniesieniu efektywności na linii nabywca–sprzedawca¹⁴. Przewodnym celem CPFR jest wzrost dokładności w prognozowaniu przyszłego poziomu popytu oraz planów dotyczących uzupełniania stanów magazynowych. Zdolność trafnego przewidywania opartego na informacjach płynących ze wszystkich ogniw łańcucha wartości przekłada się bezpośrednio na efektywną politykę gospodarowania stanami magazynowymi, obniżenie poziomu wymaganych zapasów oraz adekwatny do zgłaszanego zapotrzebowania produkt pojawiający się u ostatecznego odbiorcy w wymaganym czasie i miejscu.

Pełne zaspokojenie potrzeb konsumentów w zakresie określonego produktu, miejsca i czasu jego dostępności, jest możliwe wyłącznie dzięki ścisłej współpracy firm kooperujących oraz współdzielących wiedzę dotyczącą procesów zachodzących na linii producent–klient końcowy.

Wśród korzyści wymienianych przez firmy, które zdecydowały się wdrożyć rozwiązanie CPFR, najczęściej powtarzają się¹⁵:

- wzrost poziomu sprzedaży,
- redukcja występowania błędów w prognozach,
- skrócenie cyklu uzupełniania stanów magazynowych,
- przejrzystość procesów,
- krótszy czas dostawy, obniżenie poziomu zapasów oraz wyższy poziom rotacji magazynu,
- wzrost wydajności usług w relacji dostawca–sprzedawca.

Rozwiązanie CPFR oferuje unikalną możliwość wzrostu poziomu sprzedaży i obniżenia wymaganych stanów magazynowych, zarówno dla dostawców jak i sprzedawców detalicznych, przy jednoczesnej eliminacji powszechnego

¹⁴ Na podstawie informacji opublikowanych w portalu www.cpfr.org.

¹⁵ Industry Directions Inc., Syncra Systems, *The Next Wave of Supply Chain Advantage. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, CPFR Survey Findings & Analysis, 2000.

zjawiska braków magazynowych¹⁶. Badania przeprowadzone przez firmę Deloitte Consulting w 2001 r. wykazały, że implementacja rozwiązań collaborative commerce jest postrzegana przez 57% respondentów jako niezwykle ważna¹⁷. Kolejne badanie, przeprowadzone 18 miesięcy później, wykazało wzrost zainteresowania wśród firm do poziomu 74%¹⁸. Większość przedsiębiorstw upatruje w tym rozwiązaniu możliwość osiągnięcia strategicznych korzyści, generowania wyższych przychodów i zdobycia przewagi konkurencyjnej. Jednakże w roku 2001 zaledwie 3% funkcjonujących w Internecie platform handlowych udostępniało możliwość pełnej kooperacji i integracji procesów biznesowych współpracujących ze sobą partnerów handlowych¹⁹. Z kolei agencja Morgan Stanley Dean Witter widzi w adaptacji rozwiązań c-commerce przyszłość i efektywny rozwój e-rynków²⁰. Podmioty funkcjonujące na wirtualnych platformach wymiany handlowej charakteryzują się szerokim spektrum procesów biznesowych i wzajemnych interakcji w ramach łańcucha popytu i podaży, wykraczających daleko poza samą tylko funkcję transakcyjną.

3. Podsumowanie

Integracja elementów transakcyjnych z pozostałymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwach oraz automatyzacja i szeroka współpraca pomiędzy partnerami w łańcuchu wartości mogą przyczynić się nie tylko do większej efektywności i konkurencyjności samych podmiotów, ale również do wzrostu atrakcyjności e-rynków oferujących pełne spektrum narzędzi biznesowych zaspokajających potrzeby firm na każdym etapie złożonych procesów biznesowych²¹. Największe możliwości implementacji idei c-commerce wiązane są obecnie z rynkami prywatnymi²². Badania przeprowadzone przez agencję Deloitte & Touche w 2001 r. pokazały, że 73% respondentów postrzega

¹⁶ Wprowadzenie rozwiązania CPFR w Colgate-Palmolive przyczyniło się do 13-procentowej redukcji zapasów w ciągu 12 miesięcy, 13-procentowego zwiększenia płynności finansowej poprzez polepszenie planowania i skrócenie cykli realizacji planów oraz wzrostu dokładności prognoz do poziomu 98%. Dane pochodzą ze studium przypadku zamieszczonego na oficjalnej stronie komitetu CPFR, www.cpfr.org

¹⁷ J. Ferreira, E. Schlumpt, L. Prokopets, *op. cit.*, s. 3.

¹⁸ J. Ferreira, B. Blonkvist, *op. cit.*

¹⁹ T. Laseter, B. Long, C. Capers, *B2B Benchmark. The State of Electronic Exchanges, „Strategy and Business” 2001, Vol. 25.*

²⁰ C. Philips, M. Meeker, *The B2B Internet Report. Collaborative Commerce*, Morgan Stanley Dean Witter, 2000.

²¹ *Ibidem.*

²² J. Brooks, *Integration is an e-Market Imperative*, research note, Andersen Consulting Institute for Strategic Change, 2000, Issue 10.

właśnie prywatne rynki jako najbardziej odpowiednie środowisko do adaptacji rozwiązań collaborative commerce²³. W przeciwieństwie do sytuacji na rynkach publicznych²⁴, rozwiązania wdrażane na rynkach prywatnych mogą wpasować się w specyfikę firmy oraz potrzeby i możliwości łańcucha wartości i funkcjonować jako rozwiązania unikalne, generujące przewagę konkurencyjną. Rozwiązania te mogą się oczywiście różnić, zarówno zasięgiem i rozległością procesów, które obejmują, jak i liczbą zintegrowanych podmiotów. Firma może podjąć decyzję o włączeniu w proces współpracy jedynie swoich kluczowych partnerów handlowych bądź znacznie szerszą grupę dostawców i odbiorców.

Implementacja rozwiązań c-commerce staje się obecnie jednym z bardziej ważkich zagadnień w obszarze Nowej Gospodarki. Połączenie efektywnego zarządzania łańcuchem wartości z możliwościami oferowanymi przez technologię Internetu stwarza niespotykane wcześniej możliwości współpracy i partnerstwa firm w ramach wspólnych, zorientowanych popytowo przedsięwzięć. Przeniesienie wszystkich, zachodzących zarówno w firmie, jak i pomiędzy partnerami, procesów i relacji biznesowych przyczynia się w znacznym stopniu do wzrostu wydajności przedsiębiorstw, przejrzystości rynku oraz do satysfakcji klienta końcowego. Wdrożenie idei c-commerce wymaga od partnerów integracji systemów informatycznych umożliwiającej bezpośrednią komunikację pomiędzy aplikacjami, współdzielenia kapitału intelektualnego oraz pełnej współpracy w ramach wszelkich procesów biznesowych zachodzących w przedsiębiorstwach. Są to niewątpliwie istotne bariery, których przełamanie prowadzi jednak do efektywnej, długoterminowej współpracy przynoszącej korzyści wszystkim partnerom kooperującym w ramach łańcucha dostaw, a także ostatecznemu odbiorcy.

²³ J. Ferreira, E. Schlumpt, L. Prokopets, *op. cit.*, s. 7.

²⁴ Rynki publiczne, tworzone i prowadzone przez niezależnych pośredników (*intermediaries*), charakteryzują się wysoką fragmentacją uczestników platformy, relacjami *many-to-many*, przejrzystością rynku oraz niskimi barierami wejścia. Rynki prywatne, tworzone są przez określone przedsiębiorstwa w celu zarządzania, monitorowania i optymalizacji procesów łańcucha wartości z istniejącymi partnerami handlowymi. Relacje na rynkach prywatnych opierają się na zasadzie *one-to-many*, a możliwości przystąpienia do platformy są ograniczone, uzależnione w znacznym stopniu od decyzji właściciela rynku. Należy jednak zaznaczyć, iż wirtualny rynek może oferować funkcjonalność obu rozwiązań. W obszarze jednego rynku uczestnicy mogą pozostawać w relacjach długoterminowych dzięki kontraktom zawartym z częścią uczestników, jak również poszukiwać nowych partnerów biznesowych, wykorzystując zalety agregacji dużej liczby nieznanych dotychczas podmiotów.

Bogdan Gregor, Anna Łaszkiewicz

VALUE-CHAIN COOPERATION. CHALLENGES OF A NEW ECONOMY

This article discusses the new phenomenon of e-economy called collaborative commerce, recognized and defined in 1999 by Gartner Group. In order to sustain a competitive advantage, electronic markets have to evolve toward a new business model based on collaboration and knowledge sharing across supply chains of its incumbents. This paper characterizes the concept of c-commerce, its main solutions and potential benefits such as faster cycle times, improved planning and forecasting through better ecosystem visibility and increased customer satisfaction.