

Zmiany modelu relacji biznesowych w środowisku wirtualnym

Nadesłany: 28.09.12 | Zaakceptowany do druku: 12.10.12

Ewa Frąckiewicz¹

Abstrakt

Cel: Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji modelu relacji przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia od etapu relacji prostych, bilateralnych, po propozycję modelowego ujęcia sieci relacji kształtowanych w środowisku wirtualnym ze szczególnym uwzględnieniem społeczności internetowych. Celem dodatkowym jest wskazanie kluczowych czynników determinujących wzajemne stosunki w tej sieci.

Metodologia: Artykuł ma charakter teoretyczny. Podstawę prowadzonych rozważań stanowią studia literaturowe z zakresu ekonomii i zarządzania.

Wyniki: Prowadzone rozważania wskazują na sposób, w jaki nowe technologie informacyjne i komunikacyjne zmieniają kształt i charakter powiązań między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Formułowany jest wniosek dotyczący możliwości rozwoju wzajemnych relacji w dwóch przeciwstawnych kierunkach, tj. współpracy i destrukcji.

Oryginalność: Autorka przedstawia graficzny model relacji biznesowych w środowisku wirtualnym. Wskazuje także na kluczowe czynniki wpływające na kształt wzajemnych stosunków w środowisku wirtualnym, o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Słowa kluczowe: relacje przedsiębiorstwo-otoczenie, wirtualność, sieć, model relacji

Changes in the model of business relationships in the virtual environment

Primary submission: 28.09.12 | Final acceptance: 12.10.12

Abstract

Purpose: The aim of the paper is to present a model of the network of relationships of an enterprise with entities around it in the virtual environment, with particular consideration of internet communities against the background of its earlier forms, along with a presentation of the crucial factors, which have influenced its shape. An additional aim is to identify the key factors that determine the relationships of the network.

Approach: The article is theoretical. The basis for discussion are literature studies in economics and management.

Findings: The results of the discussion indicate the manner in which new information communication technologies change the form and nature of relationships between companies and their external environment. The author puts forward a proposal concerning the development possibilities of these mutual relationships in two opposing directions, i.e. cooperation and destruction.

Originality: A model of business relationships in the virtual environment is presented. The author also suggests the key internal and external factors determining the form of the mutual relationships in the virtual environment.

Keywords: relationship between an enterprise and its environment, virtuality, network, model of relations

JEL: M20

¹ Uniwersytet Szczeciński

Adres do korespondencji: Uniwersytet Szczeciński, Katedra Marketingu, ul. Mickiewicza 66, 71-101 Szczecin, e-mail: efrackie@wneiz.pl.

Wprowadzenie

Ekspansywny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK) stanowi jeden z podstawowych bodźców prowadzących do zmian kształtu i charakteru powiązań między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Główną rolę w tym procesie odgrywają coraz powszechniej stosowane usługi internetowe, dostępne w coraz większej liczbie urzędzeń, co powoduje, że kontakty rzeczywiste przybierają postać wirtualnych multirelacji łączących wielu dostawców, ich kooperantów i odbiorców oraz innych grup wpływających na podejmowane decyzje w sposób bezpośredni i/lub pośredni. Tym przeobrażeniom towarzyszy przyspieszenie tempa wymiany informacji, produktów i pieniędzy.

Technologie informacyjno-komunikacyjne, których grupę tworzą systemy komputerowe, urządzenia (telefony komórkowe, komputery, laptopy, tablety i inne) oraz globalna sieć wraz z zasobami, charakteryzują się bardzo wysoką dynamiką rozwoju. Wywoływane przez nie zmiany dotyczą całego środowiska, w jakim działają wszystkie organizacje. Powstają nowe warunki gospodarowania oraz nowe formy aktywności ekonomicznej. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa Internet pozwalający w sposób stosunkowo łatwy i tani na dostęp do poszukiwanych informacji i komunikowanie się niemal niezależnie od miejsca i czasu. Dzięki niemu wzmocnieniu ulegają trendy i zjawiska dotyczące rynków, konkurencji i klientów, następuje przyspieszenie ich pojawiania się oraz zwiększa się skala ich zasięgu (tabela 1).

Tabela 1 | Najważniejsze trendy zmian

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Rynki	
Względna stabilność rynków i klientów, ostra rywalizacja w zakresie produktów i usług, konkurowanie cenami, potęga wielkich dystrybutorów w wielu krajach.	Szybkie zmiany na rynkach, koncentracja konkurentów, nasilenie się konkurencji, wojny cenowe i rywalizacja na polu jakości usług.
Handel elektroniczny	
Początki działalności kilku pionierów prowadzących często deficytowe przedsiębiorstwa wirtualne. Strony internetowe tworzone przez inne instytucje.	Liczne przedsiębiorstwa we wszystkich sektorach, zdeprecjonowanie wielu zawodów, Internet jako nowy, ważny kanał dystrybucji.
Globalizacja	
Wyłanianie się nowych rynków i nieliczni konkurenci, opracowywanie produktów globalnych, nieliczni dystrybutorzy globalnie.	Szybki rozwój nowych rynków, zwiększająca się liczba konkurentów, opracowywanie produktów i usług globalnych dostosowanych do lokalnych warunków, globalizacja dystrybucji.
Zróżnicowanie	
Przewaga związana ze strategiami zróżnicowania, niszy oraz wymyślenia nowych produktów.	Skracanie się cykli życia produktów, przyspieszone wprowadzanie na rynek nowych produktów, wzrost kosztów marketingowych, trudności ze zróżnicowaniem.
Klienci	
Coraz większe i bardziej zindywidualizowane wymagania klientów w zakresie jakości produktów i usług.	Pojawianie się nowych segmentów rynkowych, wzrost wymagań klientów w zakresie relacji z dostawcą, handlowe znaczenie relacji bezpośrednich, wzrost siły społecznych grup nacisku.
Źródło: Brillman (2002, s. 88–89).	

W tych warunkach oczekuje się, że przedsiębiorstwo będzie się charakteryzowało wysokim stopniem elastyczności w działaniu oraz będzie zdolne do nawiązywania partnerskiej współpracy z dostawcami, odbiorcami, ale także z konkurencją. Podkreślenia wymaga także wyraźne wzmocnienie pozycji klienta wobec firm. Nabywcy mają bowiem duży wybór produktów, mają większe doświadczenie, a przez to stają się bardziej wymagający. Jednocześnie wszyscy uczestnicy rynku dzięki ekspansji nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych uzyskali łatwiejszy dostęp do zróżnicowanych i bogatych źródeł informacji oraz większe niż dotychczas możliwości wzajemnego na siebie oddziaływania. Przedstawienie zatem systemu współzależności poprzez prosty model związków bilateralnych w coraz mniejszym stopniu pozwala na opisanie rzeczywistości.

Powyższe problemy, ze względu na swoją aktualność, wagę, zasięg oddziaływania i jednocześnie złożoność, stanowią przedmiot badań wielu różnych dziedzin naukowych, w tym np. socjologii, psychologii czy politologii. Również w literaturze z zakresu zarządzania wiele uwagi poświęca się tym zagadnieniom, w tym procesom adaptacji TIK (Yi i in., 2006, s. 393–426, Venkatesh i in., 2003, s. 425–478), kreowaniu wartości (Porter, 2001, s. 74–77; Amit i Zott, 2001, s. 493–520) i roli zaufania (Yaghoubi i in., 2011, s. 398–416). Prowadzona jest także dyskusja nad modelami i strategiami biznesu elektronicznego (Afuah i Tucci, 2003; Eelko, 2002, s. 721–747; Bandyopadhyay, 2001, s. 16–24). Podstawę prowadzonych dalej rozważań stanowi właśnie krytyczna ich analiza, w oparciu o którą podjęto próbę zbudowania modelu nie tylko opisującego jawne i kontrolowalne przez firmę relacje, ale przedstawiającego całe środowisko wraz jego poszczególnymi elementami, które oddziałują w sposób zarówno bezpośredni, jak i pośredni na prowadzoną przez nią działalność.

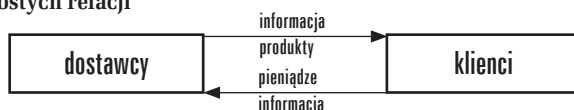
| Tradycyjny system relacji biznesowych

Istnienie związków między uczestnikami rynku to naturalny stan wynikający z samej jego istoty. Jego definicja odwołuje się bowiem do ogółu stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesie wymiany. Tymi podmiotami są sprzedawcy oferujący przedmioty wymiany i nabywcy zainteresowani ich zakupem, którzy reprezentują oraz kształtują podaż i popyt. Wyróżnia się dwa rodzaje związków (Wrzosek, 1997, s. 12):

- 1) o charakterze podstawowym: relacje zachodzące między sprzedawcami a nabywcami, czyli stosunki wymiany, których treścią jest ujawnienie zamiarów sprzedaży i zakupu, wzajemna konfrontacja tych zamiarów oraz mechanizm przetargowy,
- 2) o charakterze uzupełniającym: relacje zachodzące między działającymi obok siebie sprzedawcami oraz nabywcami, czyli stosunki równoległe. Treścią tych stosunków jest konfrontacja zamiarów jednego sprzedawcy z zamiarami innych oferentów oraz konfrontacja zamiarów zakupu jednego klienta z zamiarami innych nabywców. Mimo iż bezpośrednio nie prowadzą one do zawarcia umowy, mogą kształtować przebieg stosunków wymiany. W efekcie skutkują pewnym ograniczeniem pozycji sprzedawcy w transakcjach kupna–sprzedaży, jednocześnie wzmocniając stronę nabywcy.

Na rynkach o względnie niewielkiej liczbie przedsiębiorstw oferujących swoje produkty, ograniczonej liczbie nabywców i braku pośredników, system relacji rynkowych jest stosunkowo prosty i ogranicza się do podstawowych związków (rysunek 1). Koncentruje się na opisie układu wymiany pomiędzy bezpośrednio zainteresowanymi stronami, które posiadają coś, co stanowi wartość dla drugiej strony, a każda z nich ma możliwość przyjęcia lub odrzucenia oferty.

Rysunek 1 | Model prostych relacji



Źródło: Kotler (1994, s. 9–10).

Wraz z pogłębianiem się społecznego podziału pracy w procesach gospodarowania, pojawieniem się zawodowego pośrednika, większej liczby oferentów i nowych rynków następuje wydłużanie się kanałów dystrybucji, a na każdym z jego poziomów może występować wiele podmiotów. Przedsiębiorstwo zaopatruje się u wielu dostawców, sprzedaje swoje produkty wielu odbiorcom, natomiast klienci podejmują decyzje zakupu z reguły niezależnie od siebie, opierając się na własnych doświadczeniach, wiedzy i informacjach dostarczanych przez sprzedających.

Zwraca się uwagę, że także ten model nie odpowiada obrazowi współczesnej gospodarki. Ph. Kotler opisuje tę sytuację następująco: „w starych, dobrych czasach do osiągnięcia sukcesu wystarczyło wyprodukować towar, aktywnie go zareklamować i sprzedać”. Takie procesy jak globalizacja, zmniejszanie barier dla konkurencji, pojawianie się konkurencji spoza danego sektora, ewolucja rynków finansowych i zmiany popytu wzmocnione przez postęp technologiczny powodują, że relacje rynkowe zmieniają swój charakter. Obok pionowych powiązań łączących strony podaży i zakupu na znaczeniu zyskują stosunki między podmiotami w tym samym ogniwie dostaw oraz obecne są także relacje ukośne, łączące przedsiębiorstwa z różnych obszarów, działające w pokrewnych lub nawet obcych branżach (Światowiec, 2006, s. 11–15). Następuje także nawiązywanie stosunków w grupie finalnych klientów. W konsekwencji gwałtownemu ograniczeniu ulega możliwość powielania dotychczasowych rozwiązań, a w miejsce relacji siły, jaką przejawia dany podmiot wobec słabszych odbiorców, pojawiają się stosunki współpracy.

Zawijazywane więzi o takim właśnie charakterze wykraczają poza zwykłe stosunki wymiany. W. Czakon wyraźnie podkreśla, że niezbędne jest także spełnienie kolejnych dwóch warunków w budowaniu i rozwijaniu relacji biznesowych między organizacjami (Czakon, 2007, s. 99–103). Są to:

1. Zaangażowanie, polegające na dedykowaniu pewnej części swojej aktywności, czasu i środków konkretnemu partnerowi. Może ono dotyczyć: wymiaru organizacyjnego, który polega na redukcji liczby dostawców, aby osiągnąć efekt skali, pociąga za sobą wzrost intensywności współpracy i jest świadectwem nadania wysokiej wartości partnerowi; wymiaru informacyjnego, polegającego na aktywnej wymianie danych dotyczących produktów, klientów itp. i ich wspólnemu interpretowaniu, co stanowi niezbędny element wzajemnego uczenia się,

w tym wspólnego uczenia się tworzenia wartości; wymiaru inwestycyjnego, obejmującego ponoszenie nakładów na pozyskanie specyficznych zasobów, ważnych dla danej więzi, które budują jednocześnie bariery zerwania współpracy; wymiaru społecznego, uwidaczniającego się w stosunkach międzyludzkich, takich jak wyrazy sympatii, uległości czy zrozumienia.

2. Wzajemność, która uwzględnia znaczenie pewnej symetrii zaangażowania i wymiany oraz nosi konotację wspólnych celów. Odnosi się do stopni: odwzajemnienia zachowań drugiej strony, symetryczności wpływów na kształt, treść i warunki wymiany, władzy, zależności od zasobów partnera oraz wspólnoty celów.

Konieczność tworzenia więzi międzyorganizacyjnych podyktowana jest takimi przesłankami jak: wzrost efektywności, obniżanie kosztów transakcyjnych, uczenie się, uzyskiwanie dostępu do zasobów i obniżanie stopnia niepewności. Wzajemna współpraca opiera się na trzech procesach (Urbaniak, 2000, s. 103):

- 1) wymiany produktów, poprzedzonej ustaleniem parametrów jakościowych oferty, jej ceny, terminu dostawy i warunków płatności. W niektórych przypadkach produkty będące przedmiotem transakcji powstają w wyniku wspólnie prowadzonych prac rozwojowych, odnośnie zarówno do koncepcji, jak i do konkretnych cech użytkowych;
- 2) wymiany finansowej, która prowadzi do ustanowienia związków między firmami przez wykup udziału w firmie partnera lub udzielenie mu długoterminowego kredytu;
- 3) wymiany informacji i technologii, zapewniającej sprawny przepływ potrzebnych informacji między stronami.

Współpracujące podmioty mają szansę osiągnięcia sukcesu w postaci zwiększenia wartości oferowanych dóbr, jeśli nadadzą wzajemnym relacjom cechy partnerstwa. Tworzenie więzi wysokiej jakości prowadzi zatem do poprawy pozycji konkurencyjnej wszystkich uczestników danego układu biznesowego.

Jakość wzajemnych stosunków determinują elementy o charakterze dynamicznym (partycypacja, wspólne działanie, koordynacja, jakość komunikacji i dzielenie się informacjami), statycznym (wzajemna zależność i czas trwania relacji) oraz sytuacyjne (podobieństwo kulturowe, wsparcie naczelnego kierownictwa), szczególnie istotne w przypadku, gdy strony mają zupełnie odmienne dotychczasowe doświadczenia i oczekiwania. Obie strony poddają subiektywnej ocenie stopień zrozumienia partnera i związane z tym zaufanie, zaangażowanie, adekwatność przyjętego sposobu podziału zysków, jak również ryzyka i umiejętności rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

Ideą odzwierciedlającą to podejście jest koncepcja przedsiębiorstwa partnerskiego, które utrzymuje relacje zarówno z partnerami wewnętrznymi (właścicielami, menedżerami, pracownikami), jak i zewnętrznymi (konkurentami, odbiorcami, dostawcami, organizacjami rządowymi, non profit, mediami itp.) (Romanowska i Trocki, 2002, s. 17). Następuje zatem przesunięcie środka ciężkości ze związków bilateralnych i pionowych na multirelacje, co skłania do szerszego niż dotychczas spojrzenia na powiązania rynkowe, określane jako sieć.

Sięciowość relacji biznesowych

Jak słusznie zauważa J. Brilman, pierwowzorem sieci jest sama natura. Pojęcie sieci nie jest zatem nowe, aczkolwiek odmiennie definiowane w zależności od dziedziny nauki i perspektywy badacza. Według F. Capry „sieć jest wzorcem wspólnym dla całego naszego życia. Wszędzie, gdzie widzimy życie, widzimy sieć” (Castells, 2004, s. 4). K. Kelly określa sieć obrazowo jako nieskończoną pajęczynę przyczyn. Nie jest to jednak tylko zbiór wzajemnie krzyżujących się nici powiązań, a raczej zbiór punktów w strukturze komunikacji (Brilman, 2002, s. 426). Dla prognostyka społecznego J. Naisbitta „sieć to po prostu rozmawiający ze sobą ludzie, dzielący się pomysłami, zasobami, informacjami”, a „w jej tworzeniu nie tyle jest ważna sieć jako końcowy rezultat, ile proces jej tworzenia” (Naisbitt, 1997, s. 235). Koncepcja sieci została także zaadaptowana do opisu zmian w sferze gospodarczej dla podkreślenia nowego, nieliniowego, bardziej chaotycznego charakteru powiązań między podmiotami rynku.

Usieciowienie gospodarki pociąga za sobą wiele konsekwencji dla działalności przedsiębiorstw. Ich aktywność staje się w mniejszym stopniu związana z konkretną lokalizacją geograficzną, postępująca globalizacja prowadzi do przenikania się sektorów, co powoduje intensyfikację konkurencji i wzmocnienie pozycji przetargowej klientów. Wzrost ich oczekiwań zmusza przedsiębiorstwa do odejścia od oferowania produktów w kierunku opracowywania wiązki korzyści, stanowiących kompleksową ofertę.

Zanikają tradycyjnie rozumiane granice przedsiębiorstwa, co prowadzi do koncentrowania się na jego otoczeniu. Według M. Krupy coraz większe uzależnienie współczesnej organizacji od czynników zewnętrznych prowadzi do sytuacji, w której stają się one integralną częścią samej organizacji (metaorganizacja). Ukierunkowanie się i dążenie przedsiębiorstw oraz instytucji ku doskonałej organizacji zbliża je do siebie, przez co tworzą się mocniejsze relacje, tak ważne dla harmonijnego rozwoju. Być może jest to jedyny sposób na osiągnięcie stałej współpracy w niezwykle burzliwym otoczeniu (Krupa, 1999, s. 155, 158). W tym procesie biorą udział także klienci.

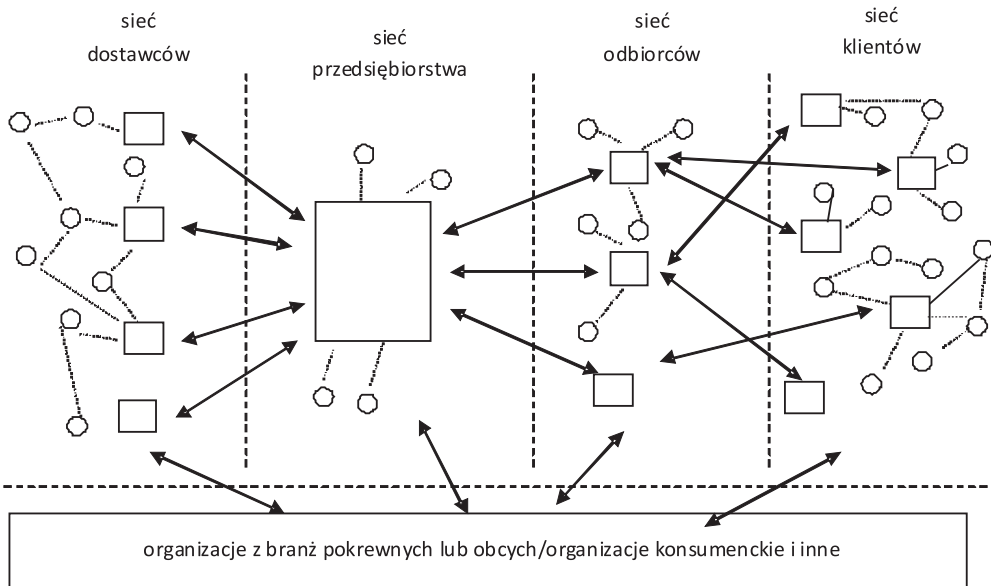
Funkcjonowanie sieci opiera się na licznych, wielokierunkowych związkach o dynamicznym charakterze. Współpracę nawiązują zarówno przedsiębiorstwa danego kanału dystrybucyjnego, podmioty działające na jednym jego poziomie, instytucje wspomagające oraz regulujące rynek, jak i pozostałe grupy bezpośrednio lub pośrednio oddziałujące na dany układ. Zwraca się uwagę, że wspólnie osiągnane korzyści w sieci powiązań są szersze niż te, które wynikają z relacji wymiany. Co więcej, odnoszą się zarówno do grupy takich mierników sukcesu jak efektywność i rentowność, jak i tzw. miękkich. Wśród celów podejmowania współdziałania w ramach sieci wymienia się (Kaczmarek, 2000, s. 27–29; Romanowska i Trocki 2002, s. 152–154):

- 1) rozwój firmy i wzmocnienie jej pozycji na rynku,
- 2) utrzymanie pozycji rynkowej,
- 3) lepsze wykorzystanie zasobów i umiejętności,

- 4) pozyskiwanie deficytowych zasobów i umiejętności,
- 5) pozyskiwanie informacji,
- 6) ograniczanie ryzyka,
- 7) wzrost elastyczności i szybkości działania,
- 8) możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych,
- 9) dalsze funkcjonowanie firmy.

Konsekwencją działania w ramach sieci jest przejście od rywalizacji między firmami produkcyjnymi do konkurencyjnego obejmującego całą strategiczną sieć (Kotler, 1994, s. 40–41). W takim ujęciu celem jest osiągnięcie nie tyle efektywności pojedynczego przedsiębiorstwa, ile całego systemu, do którego ono należy. Budowanie sieci polega na zawiązywaniu strategicznych sojuszy z dostawcami, dystrybutorami, partnerami technologicznymi, a nawet konkurentami (koopetycja). Sieć tworzą także klienci, których pozycja wobec firm ulega wzmocnieniu. Można zatem powiedzieć, że pojęcie „sieć” niejako wypiera pojęcie „rynek”. Stąd też proponuje się ujęcie modelu sieci jako układu wielostronnych powiązań obejmujących wszystkie podmioty, z którymi firma buduje relacje (rysunek 2).

Rysunek 2 | Układ sieci



Źródło: opracowanie własne.

Strukturę sieci tworzą bezpośrednie, sformalizowane kontakty między poszczególnymi podmiotami, jak również te o charakterze nieformalnym, relacje długookresowe i te powstające dla realizacji pojedynczego zadania. Kontakty nawiązywane są między obecnymi i potencjalnymi klientami czy też klientami utraconymi, między samymi dostawcami czy odbiorcami. A zatem

nie tylko powiązania, których bezpośrednim celem jest doprowadzenie do zawarcia transakcji, lecz także wszelkie relacje tworzą sieć. Liczba i różnorodność tworzących ją elementów powoduje jednocześnie, że sieć ma charakter dynamiczny. Zachowanie całkowitej autonomii i niezależności staje się zatem wręcz czynnikiem hamującym rozwój i postęp. Otwartym zagadnieniem pozostaje natomiast wzajemna pozycja partnerów-stron i siła ich wzajemnego oddziaływania. Istotnie na kształt i zachowanie sieci wpływają również takie czynniki otoczenia jak: struktura rynku, dynamika popytu, procesy internacjonalizacji czy gospodarcza polityka państwa.

Obecne są także poglądy podające w wątpliwość pełne partnerstwo podmiotów w sieci, rozwijane na bazie równoprawnego uzgadniania celów i działań, definiowania wspólnych interesów. H. Jagoda i J. Lichtarski wyrażają jednak opinię, iż współdziałanie gospodarcze w przyszłości będzie co prawda oparte na mieszance podległości i partnerstwa, ale z zauważalną i trwałą przewagą tego ostatniego (Jagoda i Lichtarski 2002, s. 151–155). Jak przedstawiają to w badaniach K. Kalaiganam i in., zawiązywane relacje co prawda mają charakter asymetryczny, jednak mimo to okazują się korzystne dla obu stron (Kalaiganam i in. 2007, s. 357, 372). Duże przedsiębiorstwa szukają mniejszych partnerów ze względu na to, że posiadają oni unikalne umiejętności i są obdarzeni poszukiwanymi zasobami o charakterze niematerialnym. W zamian małe firmy otrzymują dostęp do środków finansowych i innych zasobów materialnych, aby móc doprowadzić do komercjalizacji swojego produktu. Należy również podkreślić, że partnerstwo z dużym przedsiębiorstwem uwiarygodnia na rynku przedsiębiorstwo mniejsze, zwiększając tym samym jego szanse przetrwania i zwiększenia sprzedaży. Dlatego też autorzy konkludują, że w układzie tym, mimo że w osiągniętych korzyściach pozostaje asymetryczny, obie strony są stronami wygrywającymi.

Przestrzenny model relacji

Elementem sprzyjającym rozwojowi sieci, intensyfikującym współpracę między poszczególnymi jej elementami oraz tworzącym warunki do powstawania nowych powiązań, są nowe technologie informacyjno-komunikacyjne. Stąd też termin „gospodarka sieciowa” jest stosowany zamiennie z takimi określeniami jak: nowa gospodarka, cybergospodarka, gospodarka cyfrowa, e-gospodarka, gospodarka internetowa, gospodarka wirtualna. Te nazwy odwołują się do nadania wysokiej rangi znaczenia informacji jako zasobu przedsiębiorstwa oraz technologiom informacyjnym i komunikacyjnym, silnie oddziałującym na rozwój poszczególnych podmiotów, rynków i gospodarki ogółem.

Elektroniczne metody gospodarowania zmieniły znaczenie czynników obrotu gospodarczego, takich jak odległość i czas oraz wartość, która staje się w coraz mniejszym stopniu zależna od czynników materialnych, a w coraz większym od wiedzy potrzebnej do jej wytworzenia i sprzedaży (Katedra Technologii Informacyjnych, 2002, s. 27). Spowodowały, że część lub całość form organizacyjnych przedsiębiorstw i ich sposobów funkcjonowania została przeniesiona do środowiska wirtualnego (Małachowski, 2004: 7), przy czym samo pojęcie wirtualności jest

tutaj rozumiane jako odwzorowanie rzeczywistości w przestrzeni tworzonej za pomocą nowych technologii, zwłaszcza w przestrzeni sieci komputerowych, w tym w Internecie. Wirtualizacja zachodzi wzdłuż trzech zasadniczych osi (Mazurek, 2012, s. 38):

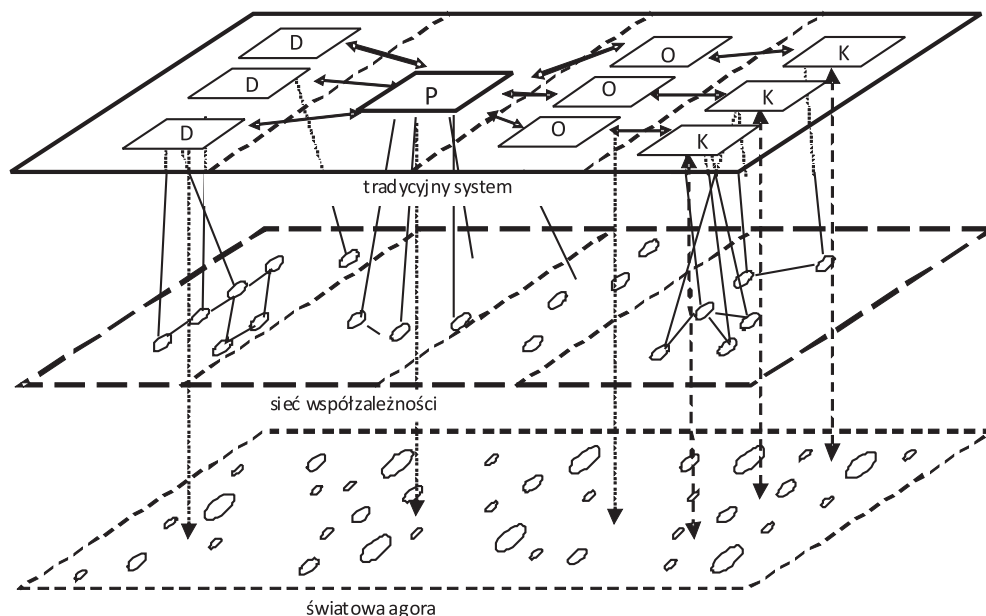
- 1) interakcji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, co tworzy nowy stan, kiedy pojawiają się nowe możliwości rozwoju, ale jednocześnie nowe zagrożenia,
- 2) rekonfiguracji wykorzystywanych aktywów, co może prowadzić do stworzenia wartości w oparciu o sieć współpracujących ze sobą podmiotów,
- 3) zasobów informacji i wiedzy, stanowiących kluczowy zasób przedsiębiorstwa tworzonej przez wielu uczestników sieci. W ten sposób sieć posiada specyficzny rodzaj wiedzy, a dziełem się nią jest jej podstawową funkcją (Koźmiński, 2005, s. 39–42).

Stąd też współczesna gospodarka, silnie uzależniona od technologii informacyjno-komunikacyjnych, nadaje pojęciu sieci zupełnie inny wymiar. Nowe, dotychczas niespotykane możliwości przesyłania informacji, ich bogactwo, szybkość i dostępność, interaktywność, powszechność wykorzystania, a może przede wszystkim aktywne włączanie się podmiotów o dotychczas słabszej pozycji czy też pozostających dotychczas na marginesie stosunków wymiany, są bardzo znaczące. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a także gospodarki ogółem, nie chodzi już tylko o wymianę kapitału bądź pracy, ale o wymianę informacji i wiedzy w celu zwiększenia udziałów w rynku (Castells, 2004, s. 4, 48). Procesy te dokonują się na niespotykaną dotąd skalę w wymiarze przestrzennym i czasowym. Co więcej, role nadawcy i odbiorcy mogą się zmieniać, a komunikacja odbywa się zarówno między osobami, jak i między człowiekiem i maszyną, czy też między samymi urządzeniami.

Dzięki tym technologiom wymiana informacji przebiega na wielu płaszczyznach; sieć powiązań jest rozległa, angażuje wiele organizacji, strumienie informacyjne przebiegają szybciej niż w początkach gospodarki związków. Dokonuje się nie tylko wymiana towar–pieniądz. Powstają także nowe źródła tworzenia wartości. W świetle powyższych rozważań proponuje się zatem ujęcie modelu relacji w trzech płaszczyznach, których elementy wchodzić we wzajemne interakcje za pośrednictwem nowoczesnych urządzeń i usług (Frąckiewicz, 2010, s. 43) (rysunek 3). Pierwsza z nich przedstawia model relacji złożonych, gdzie najważniejsze strumienie przebiegają między sprzedającymi a kupującymi. Druga płaszczyzna stanowi graficzną prezentację sieci współzależności, w jakich uczestniczą podmioty, które tworzą poszczególne grupy dostawców (D), przedsiębiorstwo (P) wraz ze swoimi partnerami wspierającymi prowadzoną działalność, odbiorców (O) i finalnych klientów (K).

Trzecia płaszczyzna jest cyberśrodkowiskiem, miejscem wirtualnych spotkań, zawiązywanych relacji, źródeł informacji, komunikacji różnorodnych treści i miejscem tworzenia wartości. Wzajemne przenikanie się tych płaszczyzn dokonuje się za pośrednictwem nowych technologii. Realizują się tu wielorakie powiązania, które jednoczą uczestników poszczególnych sieci – zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych. Cyberśrodkowisko stworzyło zupełnie nowe możliwości korzystania z informacji pochodzących z wielu źródeł, od siebie nawzajem niezależnych,

Rysunek 3 | Przestrzenny model relacji w wirtualnym środowisku



Źródło: opracowanie własne.

będących często poza wpływem firmy. Jednym z jej elementów są wirtualne społeczności, których wpływ na działalność przedsiębiorstwa nie jest równie istotny jak współpraca między kooperantami, aczkolwiek mają one taki potencjał i niewątpliwie ich znaczenie rośnie.

Klienci zawsze poszukują dla siebie najbardziej odpowiednich produktów. Dzięki nowym technologiom mogą znaleźć wszystkie niezbędne w tym celu informacje, w tym np. porównać oferty, ceny, marki, firmy także te, z których nie korzystają; zamówić wybraną ofertę i ją otrzymać.

Spoleczności internetowe znacznie różnią się od wcześniej spotykanych wspólnot – rolniczych czy przemysłowych. Przede wszystkim charakteryzują się tym, że są zorganizowane wokół źródła, jakim jest informacja, której zasoby stale rosną i która ma charakter multimedialny i hipertekstowy. Dzięki platformom elektronicznym społeczności te mają dostęp do poszukiwanych treści w sposób selektywny, odpowiadający ich preferencjom i potrzebom (Gensollen 2004: 154–155). Angażowanie się w e-społeczności przynosi jej członkom wiele korzyści. Należą do nich: zaspokajanie potrzeby przynależności, potrzeby indywidualnego traktowania przez firmę, potrzeby bezpieczeństwa, rozrywki, pozyskiwania użytecznych informacji, a także władzy i możliwości oddziaływania na innych internautów, firmy, wpływowe organizacje itp. Z kolei przedsiębiorstwa wykorzystujące to zjawisko mogą obniżyć swoje koszty w obszarze sprzedaży i marketingu dzięki:

- 1) nawiązaniu i wzmocnieniu relacji z klientami,
- 2) budowaniu i rozwijaniu ich lojalności,

- 3) wzmocnieniu pozytywnego wizerunku,
- 4) zwiększenia zakresu promocji,
- 5) pozyskiwania wartościowych informacji do badań marketingowych,
- 6) bezpłatnemu dostarczaniu treści tym serwisom.

Informacje będące przedmiotem wymiany w światowej agorze mogą sprzyjać budowaniu pozytywnego wizerunku oferty, ale również mogą doprowadzić do utraty reputacji. Przedsiębiorstwa powinny zatem obserwować środowiska internetowe, przede wszystkim już istniejące grupy, lecz także inicjować tworzenie nowych wokół wybranego tematu. Są one silnym ośrodkiem oddziaływania na zachowania innych nabywców, ale także mogą stać się dla firmy ważnym źródłem pomysłów inspirujących zmiany.

Dzielenie się informacjami niemożliwymi do zdobycia w inny sposób, doświadczeniami w wykorzystaniu różnych towarów czy usług, zasięganie opinii i rady, stało się stałym elementem nowej rzeczywistości, w której funkcjonują przedsiębiorstwa. Typowe narzędzia wykorzystywane do tworzenia wirtualnych społeczności, tj. fora i listy dyskusyjne, portale takie jak Facebook czy YouTube, pozwalają internautom na swobodną wymianę poglądów – nie tylko z osobą sobie znaną, ale z każdą, która wyrazi taki zamiar.

Popularność platform społecznościowych wyznacza nowe trendy w zachowaniach nabywców, które już mają lub wkrótce będą miały istotne znaczenie dla wszystkich firm. Internet wzmacnia pozycję kupujących wobec sprzedawców, a opinie wyrażane przez użytkowników sieci są źródłem informacji, po które chętnie sięgają i uznają je za bardziej wiarygodne niż reklama, której nadawcą jest firma. Dlatego też realizowany model komunikacji „wielu do wielu” charakteryzuje się wcześniej niespotykaną jakością.

Według C.K. Prahalad i V. Ramaswamy już obserwuje się fundamentalną wręcz zmianę dotyczącą roli konsumenta z biernego w czynny podmiot, współdziałający i szeroko poinformowany. Wirtualne społeczności charakteryzują się wspólnymi zainteresowaniami i względną nietrwałością, ale mimo to zdobywają wpływ na przedsiębiorstwa, w tym poprzez (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 14–16):

- 1) dostęp do informacji – konsumenci mogą podejmować decyzje oparte na pełniejszej znajomości rzeczy,
- 2) globalny punkt widzenia – konsumenci mają możliwość sięgnięcia po interesujące ich informacje pochodzące z dowolnego źródła na świecie,
- 3) budowanie sieci konsumentów – użytkownicy Internetu łączą się wokół wspólnych interesów, doświadczeń i potrzeb celem podzielenia się swoimi pomysłami, opiniami itp.,
- 4) eksperymentowanie – konsumenci mogą korzystać z globalnej sieci do eksperymentowania z produktami i ich opracowywania, tym samym do zdobywania nowej wiedzy i korzystania z wiedzy innych,

- 5) aktywizm – dzięki obecności w Internecie konsumenci wzajemnie się zachęcają do działania i otwartego mówienia, co może prowadzić do wywierania nacisku na politykę przedsiębiorstw i rządów.

Przedsiębiorstwo może śledzić aktywność tych grup, inicjować ich powstanie, ale zakres kontroli nie jest tak znaczący jak w przypadku tradycyjnych kanałów komunikacji firmy z rynkiem. W ten sposób nowe technologie powodują, że innowacje nie są już tylko zewnętrzne, a produkty nie są wybierane na rynku finalnym. Nowe technologie pozwalają na współpracę przy tworzeniu koncepcji produktu, na produkcję zgodnie z indywidualnymi potrzebami, co stanowi podstawę rozwoju firmy ery internetowej, użytkowanie w wygodnym dla nabywcy czasie i miejscu, dzielenie się opiniami z innymi użytkownikami. W wyniku tego rynek finalny jest stopniowo zastępowany przez metarynek wzajemnego uczenia się strony popytowej i podażowej.

Uwarunkowania modelu

Kształt i forma relacji budowanych na każdej spośród trzech platform sieci współzależności oraz między tymi platformami są determinowane czynnikami o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Kluczową rolę odgrywa jednak budowa samej oferty. Od stopnia jej digitalizacji będzie uzależniony zakres i sposób wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Im większa podatność produktu na przetwarzanie cyfrowe, tym w sposób bardziej naturalny firma i cała branża będą adaptować nowe technologie, szybciej uzyskując korzyści z ich stosowania. Cyfrowość produktu będzie także wpływała na zakres możliwości przeniesienia poszczególnych etapów transakcji wymiany. W przypadku dóbr materialnych czy usług, kiedy nie jest możliwe rozdzielenie momentu ich świadczenia i konsumpcji, nowe technologie będą wspierać przede wszystkim działania przed- i posprzedażowe. Natomiast w przypadku ofert w pełni zdigitalizowanych nie ma konieczności przeprowadzenia żadnego z tych działań w sposób tradycyjny.

Mimo różnej podatności oferty na wirtualizację trudno jest już dzisiaj wyobrazić sobie przedsiębiorstwo funkcjonujące na konkurencyjnym rynku, które mogłoby ignorować nowe technologie, a mimo to osiągać przewagę konkurencyjną. Konieczne jest jednak spełnienie kilku warunków, zarówno przez samą firmę, jak i podmioty bliższego i dalszego otoczenia. W pierwszym przypadku elementami o fundamentalnym znaczeniu są: świadomość istnienia nowych rozwiązań i wiedza na temat potencjału, jaki otwierają dla realizacji celów biznesowych. Kolejnymi warunkami będą te odnoszące się do wyposażenia firmy w niezbędne zasoby materialne w postaci urządzeń, systemów oraz zasoby kadrowe. Ważnym czynnikiem jest także charakter rynku pod kątem poziomu konkurencyjności. Można bowiem przyjąć, że jej nasilenie będzie wpływać na tempo absorpcji nowych rozwiązań. Stopień i zakres wykorzystania nowych technologii w procesie nawiązywania i rozwijania relacji będzie także determinowany ważnością danego partnera/podmiotu w procesie biznesowym. Oznacza to, że im większą rolę w danym układzie odgrywa partner, tym większe będzie zaangażowanie firmy w tworzenie i rozwijanie relacji za pośrednic-

twem tych technologii, większa skłonność do ponoszenia na nie nakładów, szersze możliwości ich wykorzystania i większa częstotliwość. W przypadku niewielkiego znaczenia danego partnera technologie będą stosowane w celu usprawnienia dotychczasowych kontaktów, biorąc pod uwagę przede wszystkim potrzeby w tym zakresie danego przedsiębiorstwa. Wynika to m.in. z kosztów finansowych, jakie pociągają za sobą inwestycje w nowe technologie, oraz ze stopnia zaangażowania innych zasobów, w tym ludzkich, w rozwijanie relacji na nich opartych.

Powszechnie zakłada się, że ekspansywny rozwój nowych technologii znosi tradycyjne bariery i ograniczenia. Można potwierdzić, że ograniczenia o charakterze ekonomicznym czy geograficznym rzeczywiście tracą na znaczeniu. Popularność nowych technologii, wynikająca m.in. z szybkiego tempa spadku ich cen, pozwala w coraz szerszym stopniu stosować nowoczesne rozwiązania, zastępować przestarzałe metody, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności czy też jej skali. W niektórych jednak przypadkach pozostają uwarunkowania, które nie podążają za tymi zmianami. Do tej grupy należą regulacje prawne czy też sama postawa klientów niekorzystających z nowości lub ograniczających ich zastosowanie. Na ich zachowania w cyfrowym świecie wpływa, podobnie jak w przypadku innych uczestników rynku, ich wiedza na temat nowych technologii oraz umiejętność i kompetencje w zakresie ich wykorzystania.

Taka sytuacja tworzy zatem nowe ramy wzajemnych kontaktów między stroną podażową a popytową. Nowe technologie przekształcają dotychczasowe relacje oraz dają impuls do tworzenia nowych sieci współpracy, prowadząc do osiągnięcia efektu synergii. Stanowią jednocześnie potencjalne źródło zwiększania asymetrii między poszczególnymi jej członkami. Zatem obustronne relacje mogą rozwijać się w dwóch przeciwstawnych wobec siebie kierunkach:

- 1) partnerskiej współpracy dla osiągnięcia obustronnie korzystnych celów, kiedy nabywca otrzymuje produkt o pożądanym cechach, natomiast oferent uzyskuje korzyści finansowe (dzięki akceptowanej cenie) i pozafinansowe, dzięki efektom marketingu szeptanego,
- 2) destrukcji, kiedy jedna ze stron, wykorzystując niewiedzę strony drugiej, wprowadza ją świadomie w błąd, kreuje sytuacje uniemożliwiające dotychczasowe funkcjonowanie, blokuje dostęp do informacji, rozpowszechnia niesprawdzone czy wręcz nieprawdziwe informacje (tzw. czarny PR).

Stąd też należy podkreślić, że kluczowym elementem, determinującym jakość współpracy na partnerskich zasadach w ramach sieci w wirtualnym środowisku, jest przede wszystkim zaufanie. Z pewnością łatwiej jest je zdobyć firmom, które prowadzą działalność zarówno w świecie wirtualnym, jak i rzeczywistym. Biorąc pod uwagę cykl rozwoju więzi między organizacjami, wydaje się, że o ile na etapie zbierania pierwszych informacji, zasięgania opinii, zastosowanie nowych technologii jest znaczne, o tyle na etapie nawiązania już formalnych kontaktów konieczne jest osobiste spotkanie. Dopiero po pozytywnym przejściu fazy próbnej, kiedy zostaje zbudowane zaufanie, menedżerowie będą bardziej skłonni szerzej i częściej korzystać z tych rozwiązań. Autorzy *Syntezy strategii* w jednym z dziesięciu kluczowych pytań na temat wyboru skutecznej drogi rozwoju odnoszą się do dwóch skrajnych stanowisk dotyczących celu działania

firmy – zyskowności i odpowiedzialności, którą buduje właśnie zaufanie (De Wit, Meyer, 2007, s. 354–360). Natura tego problemu jest jednak niewątpliwie złożona, ponieważ w życiu gospodarczym to konkurencja jest jej elementem najważniejszym, ale jednocześnie – najmniej odpornym na patologię, w tym korupcję, oszustwa podatkowe czy stosowanie nieuczciwej konkurencji (Pogorzelska, 2000, s. 215–217).

Rekomendacje

Fundamentalne pytanie dla formułowania strategii internetowych brzmi: „Dla jakich celów ma być wykorzystana sieć, które spośród tradycyjnie realizowanych funkcji ma wesprzeć (lub zastąpić), a także, a może przede wszystkim – jakie konsekwencje pociąga za sobą sama już jej obecność?”. Tymczasem wielkowiarymość powiązań i różnorodność podmiotów tworzących sieć wzajemnych relacji z jednej strony, a z drugiej – pojawianie się nowych rozwiązań i trendów powodują, że coraz trudniej jest nie tylko odpowiedzieć na to pytanie, lecz także śledzić zachodzące zmiany, właściwie ocenić, aby następnie zaadaptować te, które dla firmy będą najbardziej efektywne.

Adaptacja TIK, a szczególnie Internetu, dla kształtowania relacji biznesowych przebiega w odmienny sposób w poszczególnych przedsiębiorstwach, co naturalnie jest zdeterminowane czynnikami o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Kluczową rolę niewątpliwie odgrywa sam charakter produktu i poziom zaawansowania firmy w stosowaniu nowych technologii, ale także warunki, w jakich ona konkuruje, w tym informacja o sposobie i zakresie wykorzystania TIK przez konkurencję, oraz informacje na temat samych klientów, w tym ich stosunku do nowości oraz ich znaczenia w portfelu klientów. Opracowanie strategii opartych na tej wiedzy powinno przyczynić się zarówno do usprawnienia dotychczasowych działań, jak i do podejmowania nowych wyzwań.

Jak jednak pokazują takie dane jak udział firm z dostępem do sieci, rodzaj umiejętności posiadanych przez pracowników firm, odsetek podmiotów kupujących i sprzedających online czy popularność blogów firmowych, obecnie dominuje raczej proste wykorzystanie TIK, polegające przede wszystkim na usprawnieniu procesów komunikacyjnych oraz bieżących działań o charakterze operacyjnym (Eurostat). W najbliższej przyszłości należy spodziewać się rozszerzenia ich wykorzystania przede wszystkim dzięki wzrostowi ich popularności oraz zdobywaniu przez użytkowników coraz większych doświadczeń. W efekcie będzie to prowadzić zarówno do zmniejszania ryzyka niepowodzenia adaptacji nowości jako takich, jak i wzrostu wymagań uczestników sieci biznesowych co do jakości wzajemnych relacji.

Bardzo ważną zmianą w środowisku funkcjonowania firm w stosunku do otoczenia, w jakim one funkcjonowały w dobie przedinternetowej, jest pojawienie się społeczności online. Ich możliwości oddziaływania na pozycję rynkową przedsiębiorstwa, jego wizerunek i poziom sprzedaży upatruje się we wszechobecności sieci, braku bezpośredniej kontroli nad jej użytkownikami, spontaniczności i obdarzaniu większym zaufaniem niż źródła informacji formalnie związane

z firmą. Co prawda ich wykorzystanie w firmach nie jest dzisiaj powszechne, ale można zakładać, że w najbliższych latach będzie ono miało coraz większe znaczenie. Mogą o tym świadczyć liczne przykłady, w tym również z polskiego rynku (Mazurek, 2008). Niekiedy, wbrew obawom kadry zarządzającej, zrealizowane projekty skutecznie przyczyniły się do osiągnięcia takich celów jak wzrost zainteresowania firmą i jej ofertą, poprawa wizerunku, precyzyjne dotarcie do konsumentów czy szerokie poznanie preferencji i opinii klientów. Stąd też większe niż dotychczas zainteresowanie ze strony firm powinno być skierowane na obserwację tego zjawiska, analizowanie rodzajów aktywności internautów i planowanie sposobów wykorzystania pojawiających się nowych możliwości dla rozwoju firmy.

| Zakończenie

Przedsiębiorstwa działają w niepewnym i złożonym otoczeniu burzliwym – jak nazwał je R. Weber – które cechuje różny potencjał, dlatego też powinny uczyć się dostosowywać do tych zmian. W nowej rzeczywistości konkurencyjność jest określana nie tyle przez potencjał ekonomiczny podmiotu, ile przez jego zdolność do szybkich zmian i skutecznej pogoni za uciekającą wartością dodaną (Borowiecki i Romanowska, 2001, s. 27). Następuje skracanie się cykli życia produktów i przyspieszenie wprowadzania na rynek nowości, coraz lepiej dostosowanych do indywidualnych wymagań nabywców. Współczesne przedsiębiorstwa działają w gospodarce sieciowej, którą charakteryzuje znaczna dynamika relacji zarówno między sprzedającym a kupującym, jak i tych subtelnych, jak określa je K. Perechuda, które łączą pozornie oddalone byty gospodarcze (Perechuda, 2007, s. 15). Związki te za sprawą nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych uzyskują wymiar wirtualny, stają się wielowymiarowe i interaktywne. W tym nowym układzie bardzo istotnej zmianie uległa także pozycja klienta.

Próbą przedstawienia tej idei jest przestrzenny model, którego poszczególne płaszczyzny odzwierciedlają uniezależnienie się poszczególnych podmiotów od wzajemnego położenia geograficznego, czasu wykorzystywanych sposobów komunikacji, swobodę w poszukiwaniu źródeł informacji i nowych partnerów. Jednocześnie nowe technologie powodują zagęszczenie sieci, skracanie kanałów komunikacji i dystrybucji, nowe formy uzależnienia współpracy i nowe źródła ryzyka.

Należy także podkreślić, że sam fakt posiadania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych przestaje być atutem dla firm, począwszy od tych, dla których ich zastosowanie jest najbardziej naturalne, po te, których oferty są najmniej podatne na digitalizację. Źródło przewagi pojawia się w sposobie wykorzystania nowych technologii, nie tylko w umiejętności ich wykorzystania w usprawnieniu działań bieżących, ale przede wszystkim w realizacji nowych przedsięwzięć, ukierunkowanych na przyszłość. W tym procesie istotną rolę będą odgrywać różne formy aktywności społeczności online.

Relacje między poszczególnymi uczestnikami rynku podlegają zmianom, co jest oczywiste, jednak te zmiany w ostatnim okresie znacznie przyspieszyły i mają pogłębiony charakter. Wyjąt-

kowość przełomu, jaki dokonał się pod wpływem nowych technologii, głównie Internetu, polega właśnie na tym, że świat rozszerzył się, niejako rozciągnął poza komputer. Konsekwencje nie są obecnie w pełni rozpoznane, ale niewątpliwie tradycyjny sposób ujmowania powiązań między poszczególnymi podmiotami wymaga nowego spojrzenia i jego redefinicji.

B i b l i o g r a f i a

- Afuah, A. i Tucci, Ch.L. (2003). *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Amit, R., Zott, Ch. (2001). Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22, 493–520, DOI: 10.1002/smj.187.
- Bandyopadhyay, S. (2001). Competitive Strategies for Internet Marketers in Emerging Markets. *Competitiveness Review*, 11(2), 16–24, DOI: 10.1108/eb.046424.
- Borowiecki, R., Romanowska, M. (2001). *System informacji strategicznej*. Warszawa: Difin.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Castells, M. (red.). (2004). *The Network Society. A Cross-Cultural Perspective*. Chetenham UK, Northampton MA USA: Edward Elgar.
- Czakon, W. (2007). *Wykorzystanie więzi międzyorganizacyjnych w tworzeniu wartości dla klienta na rynku B2B*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- De Wit, B. i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Frąckiewicz, E. (2010). *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Gensollen, M. (2004). Economie Non Rivale et Communautés d'Information. *Reseaux*, 22(124), 144–145, DOI: 10.3917/res.124.0141.
- Huizingh, E.K.R.E. (2002). Towards Successful e-Business Strategies: A Hierarchy of Tree Management Models. *Journal of Marketing Management*, 18, 721–747.
- Individuals' level of Internet Skills, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (27.11.2012)
- Internet activities – enterprises, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (27.11.2012)
- ICT competence in enterprises and demand for ICT skills, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (27.11.2012).
- Jagoda, H., Lichtarski, J. (2002). Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*. Wrocław: Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kaczmarek, B. (2000). *Współpraca przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kalaiganam, K., Shankar, V., Varadarajan, R. (2007). Asymmetric New Product Development Alliances: Win-Win Or Win-Lose Partnership. *Managing Science*, 53(3), 357–374, DOI: 10.1287/mnsc.1060.0642.
- Katedra Technologii Informatycznych (2002). *Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego. Raport o rozwoju społecznym*. Pozyskano z: <http://www.kti.ae.poznan.pl> (29.12.2006).
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i Ska.
- Koźmiński, A.K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Krupa, M. (1999). *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*. Kraków: Antykwa.
- Małachowski, A. (red.). (2004). *Marketing w Internecie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Mazurek, G. (2008). *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Mazurek, G. (2012). *Znaczenie wirtualizacji marketingu*. Warszawa: Poltext.
- Naisbitt, J. (1997). *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Perechuda, K. (2007). *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Pogorzelska, B. (red.). (2000). *Elementy etyki gospodarki rynkowej*. Warszawa: PWE.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78, DOI: 10.3917/ri.144.0065.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy V. (2005). *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Romanowska, M., Trocki M. (red.). (2002). *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Światowiec, J. (2006) *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Urbaniak, M. (2000) *Współpraca przedsiębiorstwa z dostawcami w ramach marketingu partnerskiego. Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 5.
- Venkatesh, V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D. (2003). User Acceptance Of Information Technology: Toward A Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Wrzosek, W. (1997). *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa: PWE.
- Yaghoubi, N.M, Khani, R.Y., Esmaeali, M.J. (2011). Trust Model in e-Business; Analytical-Compere Approach. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2(9), 398–417.
- Yi, M.Y., Fiedler, K.D., Park, J.S. (2006). Understanding the Role of Individual Innovativeness in the Acceptance of IT-Based Innovations: Cooperative Analyses of Models and Measures. *Decision Sciences*, 37(3), 393–426.