

Anna Misztal

Funkcjonowanie e-biznesu



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Funkcjonowanie e-biznesu





WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Anna Misztal

Funkcjonowanie e-biznesu

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



**WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2018

Anna Misztal – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Zakład Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41

RECENZENT

Janusz Wielki

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Danuta Bąk

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/kantver

© Copyright by Anna Misztal, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Uzycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08269.17.0.M

Ark. wyd. 11,0; ark. druk. 15,375

ISBN 978-83-8142-098-3

e-ISBN 978-83-8142-099-0

<https://doi.org/10.18778/8142-099-0>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1	
E-biznes – podstawowe problemy	13
1.1. Nowa gospodarka	13
1.2. E-biznes – konceptualizacja terminu	20
1.3. Narodziny i rozwój e-biznesu	25
1.4. Prawne aspekty prowadzenia e-biznesu	26
1.5. Cele wdrożeń rozwiązań e-biznesowych w sferze procesów podstawowych	28
1.6. Zalety i wady e-biznesu	33
1.7. Studia przypadków	36
1.7.1. CCC – wykorzystanie tradycyjnych i internetowych kanałów sprzedaży	37
1.7.2. Kазus Allegro – funkcjonowanie serwisu aukcyjnego	43
1.8. Pytania problemowe	45
1.9. Test Prawda/Falsz	45
Rozdział 2	
Modele działalności e-biznesowej	49
2.1. Relacje pomiędzy podmiotami e-biznesu	49
2.2. Model biznesu i jego znaczenie w e-gospodarce	53
2.3. Klasyfikacje modeli e-biznesu	58
2.3.1. Podstawowe modele biznesu elektronicznego	59
2.3.2. Autorskie modele biznesu elektronicznego	61
2.4. Studia przypadków	66
2.4.1. Allegro – model aukcji elektronicznej	66
2.4.2. Netflix – model abonencki	67
2.4.3. Czytam.pl – model e-sklepu	70
2.4.4. LinkedIn – model pośrednika	72
2.5. Pytania problemowe	74
2.6. Test Prawda/Falsz	74

Rozdział 3

Strategie i metodyka budowy systemów e-biznesu	77
3.1. Teoretyczne podstawy budowania strategii biznesowych	77
3.2. Strategia e-biznesu – elementy składowe	82
3.3. Czynniki sukcesu strategii e-biznesowej	88
3.4. Strategia tworzenia modeli e-biznesowych	90
3.5. Studia przypadków	93
3.5.1. Morele.net – lider polskiego rynku e-commerce w seg- mencie dystrybucji IT/consumer electronics	93
3.5.2. YouTube	97
3.6. Pytania problemowe	100
3.7. Test Prawda/Fatsz	100

Rozdział 4

Segmenty e-biznesu	103
4.1. Podstawowe klasyfikacje e-biznesu	103
4.2. E-usługi	105
4.3. E-marketing	109
4.4. E-commerce (handel elektroniczny, handel online, electro- nic commerce)	122
4.5. Obsługa e-biznesu	127
4.6. Studia przypadków	130
4.6.1. Strategie marketingowe	130
4.6.1.1. Samsung i selfie gwiazd z rozdania Oscarów 2014	130
4.6.1.2. „Like my addiction” Fundacji Addict Aide	131
4.6.1.3. „Czego szukasz w święta” Allegro	132
4.6.1.4. Deadpool – kampania promocyjna filmu	132
4.6.1.5. Dzikie Sad/Grupa Żywiec	134
4.6.2. E-usługi	135
4.6.2.1. Historia pojazdu	135
4.6.2.2. Pracuj.pl	135
4.6.2.3. Bankier.pl	136
4.6.2.4. Naszemiasto.pl	137
4.6.2.5. Filmweb.pl	138
4.6.3. E-handel	139
4.6.3.1. Ceneo.pl	139
4.6.3.2. Mall.pl	139
4.7. Pytania problemowe	140
4.8. Test Prawda/Fatsz	141

Rozdział 5

Systemy informatyczne e-biznesu	145
5.1. Infrastruktura technologiczna i sprzętowa biznesu elektronicznego	145
5.2. Systemy informatyczne zarządzania w e-biznesie	149
5.2.1. Zarządzanie relacjami z klientem – CRM (Customer Relationship Management)	152
5.2.2. Zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi – PRM (Partner Relationship Management)	159
5.2.3. Planowanie zasobów przedsiębiorstwa – ERP (Enterprise Resource Planning)	162
5.2.4. Zarządzanie łańcuchem dostaw – SCM (Supply Chain Management)	166
5.2.5. Zarządzanie wiedzą – KM (Knowledge Management)	169
5.2.6. Zarządzanie przepływem pracy – WM (Workflow Management)	172
5.2.7. Przetwarzanie analityczne – BI (Business Intelligence)	175
5.2.8. Systemy handlu elektronicznego – e-commerce	177
5.3. Wybrane nowe rozwiązania informatyczne dla e-biznesu	178
5.3.1. Big Data	179
5.3.2. Przetwarzanie w chmurze (cloud computing)	180
5.3.3. Internet rzeczy	182
5.3.4. Automatyzacja procesów biznesowych	183
5.3.5. Technologie i narzędzia mobilne	184
5.4. Studia przypadków	185
5.4.1. Empik.com – zarządzanie relacjami z klientem	185
5.4.2. Frisco.pl – dostawy na kliknięcie	186
5.4.3. eSKY.pl na skrzydłach systemu ERP Microsoft	187
5.4.4. Wdrożenie systemu Asseco Softlab ERP w Agito S.A.	188
5.4.5. Comarch Business Intelligence w DNB Nord Polska S.A.	190
5.4.6. Integracja systemu e-commerce z Comarch ERP XL w Monnari Trade S.A.	192
5.4.7. System zarządzania zasobami ludzkimi Macrologic w Douglas Polska Sp. z o.o.	194
5.5. Pytania problemowe	195
5.6. Test Prawda/Fałsz	195

Rozdział 6	
Praktyczny wymiar e-biznesu	199
6.1. Rozwój e-biznesu w Polsce	199
6.2. Zakładanie i prowadzenie e-biznesu – aspekt organizacyjno- -podatkowy	209
6.3. Finansowanie e-biznesu	216
6.4. Studia przypadków	219
6.4.1. Nk.pl (wcześniej nasza-klasa.pl) vs Facebook	219
6.4.2. Allegro vs eBay Polska	222
6.5. Pytania problemowe	223
6.6. Test Prawda/Fatsz	223
Zakończenie	227
Bibliografia	231
Odpowiedzi do Testu Prawda/Fatsz	245

Wprowadzenie

Od momentu pojawienia się Internetu, medium to ustawicznie wkracza coraz głębiej nie tylko w sferę życia codziennego większości ludzi, ale również staje się wyznacznikiem nowych trendów w prowadzeniu działalności gospodarczej. Postęp w obszarze technologii informatycznych stworzył nowe warunki dla kształtowania się wymiany rynkowej. Informacja stała się podstawowym nośnikiem wartości na rynku elektronicznym, na którym dzięki wykorzystaniu sieci komputerowych możliwe jest przesyłanie wiadomości o produktach i usługach oraz zawieranie transakcji kupna i sprzedaży.

Rozwój systemów oraz technologii informatycznych i komunikacyjnych powoduje, że biznes zmienia swoją tradycyjną formę i przenosi się do sieci. Działalność gospodarcza prowadzona za pośrednictwem Internetu określana jest mianem biznesu elektronicznego lub e-biznesu. Stanowi ona dowolną formę wymiany informacji, produktów, usług lub towarów między uczestnikami przedsięwzięcia, dokonywanej przy użyciu łączy elektronicznych. E-biznes jest zatem sposobem prowadzenia firmy, który polega na wykorzystaniu potencjału nowoczesnych technologii informatycznych i informatycznych w celu dostarczenia klientom produktów i usług o najwyższej jakości.

Gwałtowny rozwój e-biznesu w ostatnich latach wynika z szeregu jego zalet, do których można zaliczyć: podniesienie poziomu konkurencyjności organizacji wykorzystującej umiejętnie Internet, globalny zasięg, oszczędność czasu, niższe koszty w porównaniu z działalnością tradycyjną oraz bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. Biznes internetowy utożsamiany jest najczęściej z handlem elektronicznym, który stanowi jego zasadniczą i najobszerniejszą gałąź. Ponadto obejmuje on również między innymi bankowość, szkolenia i edukację, kulturę, pracę oraz system internetowych płatności.

Biznes elektroniczny wprowadza nowe koncepcje zarządzania organizacją, prowadzi do większej jej otwartości na świat zewnętrzny, przyczynia się do poprawy relacji oraz ułatwia komunikację z partnerami, kontrahentami i odbiorcami dóbr. E-biznes niesie ze sobą konieczność

stworzenia modeli i strategii biznesowych, które oparte są na efektywnym wykorzystaniu sieci telekomunikacyjnych oraz komputerowych. Wpływają one na kształt i styl kierowania organizacją, umożliwiając elastyczne i oparte na tanich metodach prowadzenie biznesu.

W literaturze przedmiotu występuje wielość definicji, poglądów i stanowisk dotyczących istoty i klasyfikacji biznesu elektronicznego. Należy jednak zauważyć, że u podstaw jego rozwoju leży nieograniczona komunikacja, wymiana informacji i danych oraz zastosowanie nowych rozwiązań technologicznych. Zmienność otoczenia rynkowego oraz ciągły postęp w rozwoju nowych technologii powodują, że biznes elektroniczny zmienia się nieustannie i nie da się go opisać za pomocą jednej definicji.

Prezentowane opracowanie poświęcone jest w szczególności istocie e-biznesu, modelom i strategiom wykorzystywanym przez organizacje prowadzące działalność gospodarczą przez Internet, systemom informatycznym oraz rozwojowi biznesu elektronicznego w Polsce. Wpisuje się ono w nurt analiz dotyczących zarządzania współczesną, otwartą organizacją, dla której sieć jest podstawowym elementem rozwoju. Praca składa się z sześciu rozdziałów o charakterze merytoryczno-metodycznym, w których główny nacisk położono na kwestie teoretyczne związane z funkcjonowaniem biznesu elektronicznego. Rozważania teoretyczne podparto studiami przypadków, ponadto każdy rozdział zakończono pytaniami problemowymi oraz testem Prawda/Fałsz.

Rozdział 1, zatytułowany *E-biznes – podstawowe problemy*, poświęcony został kluczowym zagadnieniom związanym z istotą i funkcjonowaniem biznesu elektronicznego. Punktem wyjścia dla właściwych rozważań jest zarysowanie problematyki nowej ekonomii. Dalszą część rozdziału dedykowano omówieniu zagadnień teoretycznych związanych z e-biznesem, jego genezą, celami, wadami i zaletami.

Rozdział 2, *Modele działalności e-biznesowej*, opisuje zagadnienia dotyczące modeli biznesu elektronicznego. Wstępne rozważania poświęcono omówieniu relacji pomiędzy podmiotami e-biznesu. W dalszej części rozdziału podjęto problematykę związaną ze znaczeniem modeli w rozwoju nowej gospodarki. Przedstawiono podstawowe klasyfikacje modeli działalności gospodarczej w Internecie.

W rozdziale 3, *Strategie i metodyka budowy systemów e-biznesu*, zilustrowano teoretyczne podstawy budowania strategii biznesowych, wskazano na różnice pomiędzy tradycyjną strategią a strategią e-biznesową.

Opisano poglądy dotyczące relacji pomiędzy modelami i strategiami działalności gospodarczej. Wskazano podstawowe czynniki sukcesu oraz elementy składowe strategii w biznesie elektronicznym.

Rozdział 4, *Segmenty e-biznesu*, zawiera omówienie segmentów biznesu elektronicznego. Szczególną uwagę zwrócono na bardziej szczegółowe przedstawienie e-usług, e-marketingu, e-handlu oraz obsługi e-biznesu. Zaprezentowano zalety, wady oraz kluczowe determinanty ich funkcjonowania i rozwoju.

Rozdział 5, *Systemy informatyczne e-biznesu*, przedstawia zagadnienia związane z infrastrukturą technologiczną i sprzętową oraz architekturą e-biznesu. Omówiono rozwiązania pozwalające na harmonizację procesów biznesowych. Szczególną uwagę poświęcono zarządzaniu relacjami z klientem, partnerami biznesowymi, planowaniu zasobów przedsiębiorstwa, zarządzaniu łańcuchem dostaw, wiedzą oraz przepływami pracy, przetwarzaniu analitycznemu oraz systemom handlu elektronicznego. Zaprezentowano nowe rozwiązania informatyczne wspierające rozwój e-biznesu.

W rozdziale 6, *Praktyczny wymiar e-biznesu*, zaprezentowano rozwój e-biznesu w Polsce. Omówiono podstawowe zagadnienia związane z zakładaniem i prowadzeniem biznesu elektronicznego w aspekcie organizacyjno-podatkowym, wskazano również podstawowe sposoby finansowania działalności gospodarczej w Internecie.

Prezentowana praca jest wycinkiem szerokiej, złożonej oraz podlegającej ciągłej ewolucji problematyki prowadzenia działalności gospodarczej w Internecie. Zaprezentowane metody, techniki oraz narzędzia mają charakter wybranych zagadnień opisujących także szeroki zakres podjętej problematyki. Autorka podjęła próbę omówienia materii szczególnie istotnej z punktu widzenia ekonomii i zarządzania. Opracowanie może stanowić kompendium wiedzy dotyczącej funkcjonowania biznesu elektronicznego. W tym znaczeniu ma charakter podręcznika akademickiego.

Publikacja adresowana jest do szerokiego grona odbiorców, w tym przede wszystkim do młodzieży akademickiej kierunków ekonomicznych i zarządzania, a także wszystkich zainteresowanych omawianą problematyką, którzy chcą zdobyć i wykorzystać wiedzę na temat e-biznesu.

ROZDZIAŁ 1

E-biznes – podstawowe problemy

1.1. Nowa gospodarka

Nowa gospodarka (ang. new economy) odzwierciedla zmiany zachodzące we współczesnych systemach gospodarczych, będące wynikiem globalizacji, wzrostu konkurencyjności oraz oddziaływania nowych technologii informatycznych (Skrzypek, 2013: 126). Podstawową kategorią w nowej gospodarce jest informacja, zaś wiedza traktowana jest jako strategiczny zasób organizacji, decydujący o jej rozwoju i konkurencyjności (Wyrozębski, Juchnowicz, Metelski, 2012: 23–26).

Pojęcia „nowa gospodarka” po raz pierwszy użyto w odniesieniu do gospodarki USA drugiej połowy lat 90. XX w., która charakteryzowała się gwałtownym wzrostem koniunktury gospodarczej. Miała wówczas miejsce transformacja systemu ekonomicznego Stanów Zjednoczonych z gospodarki opartej na przemyśle do gospodarki opartej na rozwoju nowych technologii. Niewątpliwą rolę odegrało tu upowszechnienie wykorzystania komputerów i rozwój sieci teleinformatycznych. Badacze przedmiotu zainteresowali się zachodzącymi zmianami i zaczęli poszukiwać wyjaśnień nowych zjawisk.

W literaturze przedmiotu brak jednej, powszechnie akceptowanej **definicji terminu nowa gospodarka**, co więcej, istnieje wiele określeń tego pojęcia: gospodarka sieciowa, gospodarka postindustrialna, gospodarka napędzana wiedzą, gospodarka oparta na wiedzy, trzecia fala, gospodarka usługowa, digitalna, wirtualna, informatyczna, czy cywilizacja tercjalna (Fazlagić, 2000: 292; Kukliński, 2003: 123). Mnogość pojęć, zdaniem L. Zachera, jest odzwierciedleniem wielopłaszczyznowości zjawiska oraz

stosowania odmiennych podejść analitycznych, odnoszących się do usieciowienia, roli informacji, cywilizacyjnej odrębności gospodarki, czy cyfryzacji (Zacher, 2001: 56).

Zgodnie z propozycją ekspertów Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju gospodarka oparta na wiedzy „bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji i stosowaniu wiedzy i informacji” (OECD/GD(96)102). GUS podkreśla, że jest to „nowoczesny model gospodarki rozwijającej się w wirtualnej przestrzeni, w której prowadzona jest działalność ekonomiczna, transakcje finansowe, gdzie dochodzi do tworzenia i wymiany kontaktów między uczestnikami biznesu ” (GUS, 2014). Podstawą funkcjonowania nowego porządku są technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT – ang. Information and Communication Technologies), określane również mianem technik informacyjnych lub technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (Woroniecki, 2001: 226–229). Wiedza traktowana jest tu jako podstawowa determinanta wzrostu gospodarczego (Ministerstwo Gospodarki, 2001: 5). Podobne podejście prezentuje R. Żelazny, który uważa, że nowa gospodarka jest „oparta na coraz większym udziale wiedzy i informacji w osiągnięciu celu gospodarczego, co znajduje odzwierciedlenie w rozwoju opartych na wiedzy technologii (w szczególności ICT) oraz ich ekspansji we wszystkie dziedziny gospodarowania, przyczyniając się na zasadzie sprzężenia zwrotnego z postępującą globalizacją do modyfikacji dotychczas obowiązujących prawidłowości ekonomicznych” (Żelazny, 2003: 88). P. F. Drucker akcentuje, że nowa gospodarka to porządek ekonomiczno-społeczny, w którym wiedza i umiejętności są kluczowym zasobem. Podstawowe wyzwania stanowią nierówności społeczne, które powstają na skutek różnego poziomu wiedzy (Skrzypek, 2011: 270). Autor podkreśla, że „wiedza nie będzie co prawda jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej – lecz za to najważniejszym” (Drucker, 1999: 7–8). S. Wrycza utożsamia nową gospodarkę z „wirtualną areną, na której prowadzona jest działalność, zawierane są transakcje, dochodzi do tworzenia oraz wymiany wartości i gdzie dojrzewają bezpośrednie kontakty między jej uczestnikami” (Wrycza, 2010: 490). Treściowe podejście prezentuje I. Miciuła, który stwierdza, że stanowi ona „wykorzystywanie technologii informacyjnej w procesach gospodarczych (produkcja, sprzedaż, dystrybucja produktów lub usług) poprzez sieci teleinformatyczne” (Miciuła, 2015: 54). J. Kisielnicki zaznacza, że gospodarka elektroniczna to „wymiana: towarów,

usług i własności intelektualnej wszelakiego rodzaju przez media elektroniczne. Jest to też sposób prowadzenia działalności gospodarczej przez uniwersalne i powszechne sieci komputerowe. Gospodarka elektroniczna jest konsekwencją rozwoju technologicznego i konwergencji, czyli połączenia się i przenikania: technik przetwarzania danych, telekomunikacji i wiedzy” (Kisielnicki, 2008: 338). Zgodnie z podejściem R. Borowieckiego i M. Kwiecińskiego, jest to „zarządzanie zasobami w procesie wymiany handlowej (usług) wykorzystującej systemy i sieci teleinformacyjne” (Borowiecki, Kwieciński, 2003: 36). W. Chmielarz kładzie nacisk na istnienie wirtualnych, sztucznych organizacji społeczno-ekonomicznych, których „architektura ze względu na swą dynamiczną złożoność i specyfikę używanej infrastruktury nie może być zastosowana w sposób statyczny w świecie realnym, chociaż towary i płatności występujące w tej sferze należą właśnie do tego świata” (Chmielarz, 2007: 27).

Nowa gospodarka jest następstwem zmian zachodzących w społeczeństwie, ekonomii, technologii i komunikacji. Ze względu na wysoki poziom ryzyka, związany bezpośrednio ze zmiennością otoczenia, charakteryzuje się wysoką niestabilnością (Bryl, 2013: 36). Rozwój przedsiębiorstw uwarunkowany jest przez globalny charakter działań, zasoby kapitału intelektualnego, procesowe podejście do zarządzania, innowacyjność i otwartość na badania (Michalski, 2011: 125–134). W zarządzaniu organizacjami w warunkach nowej ekonomii wykorzystywany jest styl partycypacyjny nastawiony na kooperację i strategiczne podejście do zasobów ludzkich (zob. tab. 1.1).

Tabela 1.1. Gospodarka tradycyjna a nowa gospodarka – wybrane różnice

Wyszczególnienie	Tradycyjna gospodarka	Nowa gospodarka
Podstawowy zasób	kapitał materialny	kapitał intelektualny (wiedza)
Wpływ otoczenia	względna równowaga	zmienność
Rozwój	stabilny	trudny do przewidzenia
Planowanie	długookresowe	oparte na bieżących decyzjach
Ryzyko	niechęć do niepowodzenia	prognoza i planowanie ryzyka
Wartość rynkowa	wysoki poziom zależności od aktywów materialnych	wyznaczona w oparciu o wartość kapitału intelektualnego
Charakter działalności	produkcyjna	usługowa
Badania	powtarzalność	zachęca do eksperymentowania i innowacyjności

Tabela 1.1. cd.

Wyszczególnienie	Tradycyjna gospodarka	Nowa gospodarka
Charakter powiązań	formalne	nieformalne
Wyniki	słabe powiązanie pomiędzy rezultatami a korzyściami	bezpośrednie powiązanie pomiędzy rezultatami a korzyściami
Styl zarządzania	nakazy i kontrola	partycypacyjny
Strategia	ukierunkowana na sprostanie konkurencji	nastawiona na współpracę
Przyszłość	przewidywanie przyszłości	kształtowanie lub adaptacja do przyszłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kuna-Marszałek, 2016: 95–96; Skrzypek, 2013: 130.

Podstawowymi **wyróżnikami nowej gospodarki** są: traktowanie kapitału intelektualnego jako podstawowego zasobu organizacji, duża zmienność otoczenia, elastyczne podejście do podejmowania decyzji, partycypacyjny styl zarządzania, wzrost znaczenia działalności usługowej, zwiększenie roli współpracy, bezpośrednie powiązanie pomiędzy rezultatami a korzyściami. Ważną rolę odgrywa innowacyjność oraz zdolność adaptacji do zewnętrznych uwarunkowań.

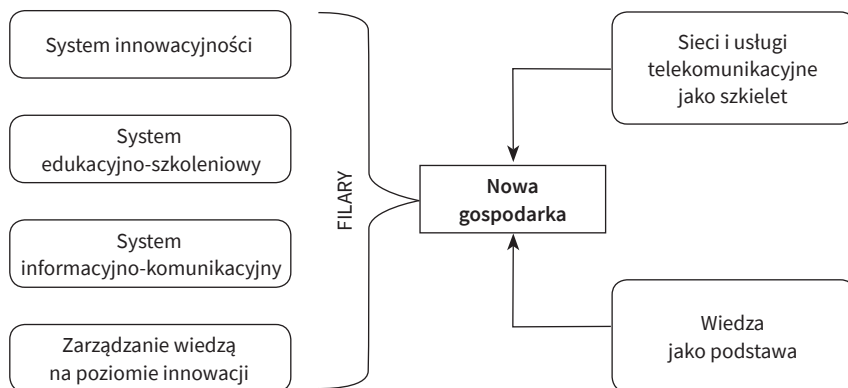
Źródła wzrostu w nowej gospodarce związane są z pojawieniem się efektów sieciowych oraz wzrostem przychodów. Zatem jak pisze A. Wojtyna, „źródłem wartości będzie powszechność, a nie rzadkość, gdyż wartość dobra będzie wzrastać proporcjonalnie do liczby użytkowników” (Wojtyna, 2001: 6). Istotność wiedzy akcentuje również A. K. Koźmiński, który uważa, że „gospodarka oparta na wiedzy to jest taka gospodarka, w której działa wiele przedsiębiorstw, które na wiedzy opierają swoją przewagę konkurencyjną [...] przez budowanie gospodarki opartej na wiedzy będą tu rozumiał stworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i sukcesowi przedsiębiorstw [...]. Tymi podmiotami mogą być m.in. państwo, władze lokalne, przedsiębiorstwa (zwłaszcza sektora finansowego), środowiska intelektualne i akademickie” (Koźmiński, 2001: 87–88). Jak podkreśla D. Bell, „wiedza i informacja stały się źródłem strategii i przemian społeczeństwa, czyli tym samym, co kapitał i praca w społeczeństwie przemysłowym” (Bell, 1983: 228–229). A. Toffler utożsamia nową gospodarkę z trzecią falą, która reprezentuje gospodarkę poprzemysłową, o której kształcie decydują informacja oraz intelekt. Przeobrażenia zachodzące w światowej gospodarce są efektem rewolucji technologicznej, globalizacji oraz postępu nauki.

Współczesne przemiany systemów społeczno-gospodarczych rozpatruje się według trzech podejść:

- gospodarki postindustrialnej, związanej ze zmniejszaniem się udziału w PKB produkcji przemysłowej i wzrostem znaczenia usług, deindustrializacją, paradygmatem rozwoju opartym na współczesnych technologiach, powstaniem nowych form działalności gospodarczej (Bryl, 2013: 15);
- społeczeństwa informacyjnego, które charakteryzuje się upowszechnieniem technologii informacyjnych, wzrostem liczby pracowników umysłowych, wykluczeniem cyfrowym jednostek nieposiadających dostępu do sektora ICT;
- gospodarki opartej na wiedzy, stanowiącej rezultat globalizacji, dematerializacji i decentralizacji, wzrostu znaczenia aktywów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego, innowacyjności, elastyczności i usieciowienia przedsiębiorstw (Matusiak, 2010: 13–18).

Nowa gospodarka zawiera w sobie teorię oraz wizję podejścia do problematyki mikro- i makroekonomicznej, uwzględniającą oddziaływanie gospodarki cyfrowej na organizację (Kisielnicki, 2002: 154). Wynika ona z ekonomii sieci i jest rezultatem zastosowania nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych w zarządzaniu informacjami (Skrzypek, 2013: 127). Zdaniem Powella i Snellmana nową gospodarkę wyznaczają produkcja i usługi oparte na wiedzy, które „przyczyniają się do przyspieszenia tempa postępu technologicznego i naukowego, jak i powodują jego szybkie starzenie się” (Powell, Snellman, 2004: 199). Kluczowym elementem nowych form prowadzenia działalności gospodarczej są technologie informatyczne, które warunkują zmiany procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw, pomiędzy nimi, w relacjach z i między klientami. Procesy obejmujące obsługę zamówień, płatności, promocję i dostawę są tu realizowane na drodze elektronicznej.

Nową gospodarkę tworzą cztery filary: system innowacyjności, system edukacyjno-szkoleniowy, system informacyjno-komunikacyjny oraz zarządzanie wiedzą na poziomie innowacji. Podstawę dla jej rozwoju stanowią sieci i usługi telekomunikacyjne oraz wiedza, która jest podstawową determinantą funkcjonowania i wyznacznikiem konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa (zob. schemat 1.1).



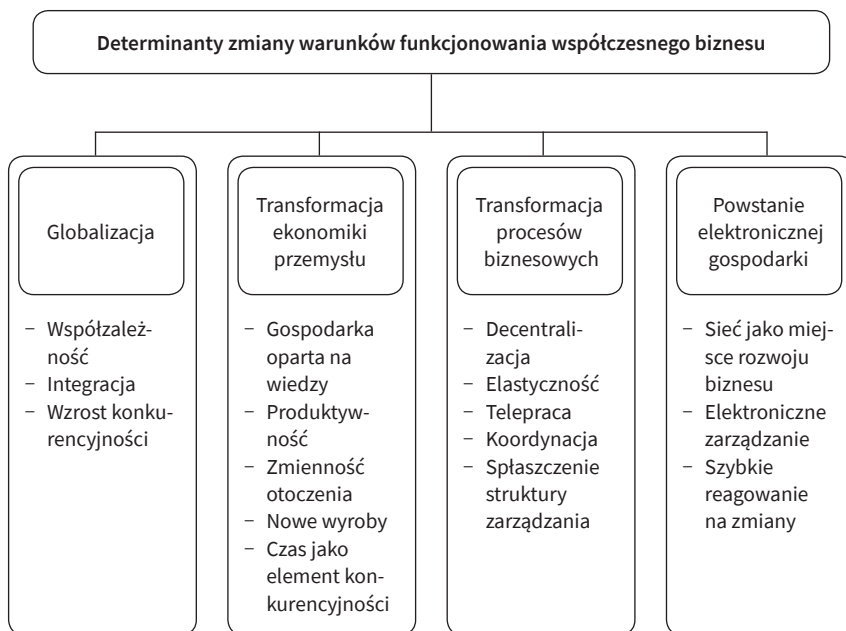
Schemat 1.1. Elementy tworzące nową gospodarkę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grudzewski, Hejduk, 2007: 10; Skrzypek, 2011: 270–271.

Wysoce konkurencyjne otoczenie powoduje, że przedsiębiorstwa muszą natychmiast reagować na szanse i zagrożenia płynące z zewnątrz. Odpowiedzią mogą tu być następujące działania: tworzenie strategicznych systemów zarządzania i rozwoju, wdrażanie zaawansowanych rozwiązań dla biznesu, ukierunkowanie na realizację indywidualnych zamówień, preorientacja metody polegającej na gruntownym przekształceniu procesów organizacji (ang. Business Process Reengineering), wprowadzenie systemu zarządzania jakością, zarządzanie relacjami z klientami CRM (Customer Relationship Management) (Turban, Leidner, McLean, Wetherbe, 2006: 10–14).

Rozwój współczesnego biznesu uwarunkowany jest przez globalizację, transformację ekonomiki przemysłu, przeobrażenia procesów biznesowych oraz powstanie elektronicznej gospodarki. Wzrost współzależności, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, decentralizacja, wykorzystanie nowych technologii, spłaszczenie struktury zarządzania oraz zdolność podmiotów gospodarczych do adaptacji do zmieniającego się otoczenia mają decydujące znaczenie dla funkcjonowania współczesnych organizacji. Wiedza w nowej gospodarce jest produktem, a zarazem czynnikiem decydującym o poziomie wzrostu gospodarczego (Wronowska, 2004: 426). Zdaniem P. F. Druckera „nowe społeczeństwo będzie społeczeństwem wiedzy. Wiedza stanie się zasadniczym zasobem, a pracownicy wiedzy będą dominującą grupą wśród zasobów pra-

cy” (Drucker, 2001: 4). Znaczenie wiedzy eksponuje A. Toffler, który uważa, że wiedza „jest najbogatszym źródłem władzy i kluczem do jej zdobywania [...] wiedza przestała być dopełnieniem władzy wspartej na pieniądzu i przemocy, a stała się jej rdzeniem” (Toffler, za: Nonaka, Takeuchi, 2000: 23).



Schemat 1.2. Czynniki warunkujące zmianę funkcjonowania biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.pi.zarz.agh.edu.pl/tematy/wprowSI/wprowSI_w1.pdf [dostęp 01.05.2017].

Nową ekonomię tworzą: rząd i jego agendy, władze samorządowe, instytuty, szkoły wyższe i przedsiębiorstwa. Zdaniem B. Wawrzyniaka i M. W. Staniewskiego „za głównego aktora budowania GOW uznajemy przedsiębiorców w pełnej gamie form własności przedsiębiorstwa i nadzoru korporacyjnego” (Wawrzyniak, Staniewski, 2001: 8).

Nowa gospodarka w dużej mierze związana jest z teoriami wzrostu endogenicznego, które zakładają, że określone czynniki produkcji powstają na skutek akumulacji kapitału wiedzy, a postęp techniczno-organizacyjny uzależniony jest od polityki społeczno-gospodarczej oraz rozwoju społeczeństwa (Zienkowski, 2003: 16).

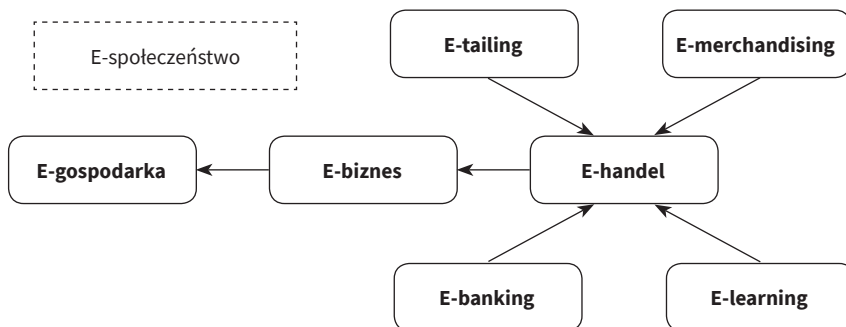
1.2. E-biznes – konceptualizacja terminu

Funkcjonowanie i zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem uzależnione jest od szeregu czynników, w tym od możliwości informacyjnych i komunikacyjnych. Rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych, a w szczególności Internetu, doprowadził do powstania nowego rynku wymiany informacji oraz ewolucji w myśleniu o handlu towarami i usługami (Żurak-Owczarek, 2008: 177). Stał się impulsem dla nowego wymiaru prowadzenia działalności gospodarczej, tzw. „e-biznesu”.

W literaturze przedmiotu terminy „e-biznes” i „e-gospodarka” używane są bardzo często zamiennie, choć należy zauważyć, iż zakres „e-gospodarki” jest szerszy. **Elektroniczna gospodarka** to taki „rodzaj gospodarki, w której produkty i usługi cyfrowe są środkiem realizacji procesów biznesowych” (Cellary, 2012: 149). Definiowana jest ona również jako „wirtualna arena, na której prowadzona jest działalność, przeprowadzane są transakcje, dochodzi do tworzenia i wymiany wartości i gdzie dojrzejają bezpośrednie kontakty pomiędzy jej uczestnikami” (Hartman, Sifonis, Kador, 2001: 18). E-gospodarka utożsamiana jest z gospodarką opartą na wiedzy, gdyż traktuje o zdolności wykorzystania nauki, kwalifikacji i kompetencji do tworzenia wartości, przychodów i zysków (Tapscott, 1998). Jest ona „nowoczesnym modelem gospodarki rozwijającej się w przestrzeni wirtualnej, w której prowadzona jest działalność ekonomiczna, transakcje finansowe, gdzie dochodzi do tworzenia i wymiany kontaktów między uczestnikami biznesu” (Miciuła, 2014: 84). Określana jest jako zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych i sieci teleinformatycznych w procesach gospodarczych, w tym w produkcji, sprzedaży i dystrybucji wyrobów. Wyróżnikiem gospodarki elektronicznej jest koncentracja działań podmiotów gospodarczych na niematerialnych zasobach, w tym przede wszystkim na kapitale intelektualnym (Dudek, 2011: 2). E-gospodarka to obszar funkcjonowania przedsiębiorstw, które zajmują się e-biznesem (Glinkowska, 2011: 31).

Elektroniczny biznes jest częścią gospodarki elektronicznej, natomiast e-handel można traktować jako podzbiór e-biznesu. Handel elektroniczny składa się z e-tailingu (handlu detalicznego), e-merchandisingu (zakupów zaopatrzeniowych), e-bankingu (elektronicznej bankowości) oraz e-learningu (nauczania za pomocą elektronicznych środków komunikacji) (Glinkowska, 2011: 32). Należy zauważyć, że bankowość elek-

troniczna oraz nauczanie przez Internet w wielu klasyfikacjach zaliczane są bezpośrednio do e-usług. Niewątpliwie o skali rozwoju wszystkich składowych elektronicznej gospodarki decyduje e-społeczeństwo (społeczeństwo informacyjne). Dostępność do nowoczesnych technologii oraz umiejętność ich wykorzystania decydują o stopniu informatyzacji społeczeństwa.

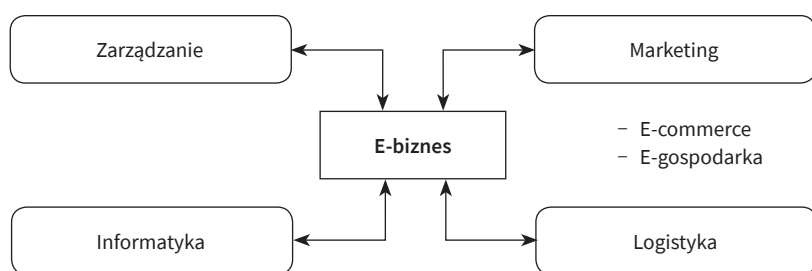


Schemat 1.3. Elementy składowe pojęcia e-gospodarka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Glinkowska, 2011: 32.

E-biznes oznacza wykorzystanie Internetu w celach komercyjnych. Pozwala on na „realizację procesów biznesowych przez sieć, ale w skali mikroekonomicznej, czyli na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa” (Cellary, 2012: 149). W szerokim ujęciu biznes elektroniczny „obejmuje wszystkie procesy biznesu przeprowadzane elektronicznie [...] biznes elektroniczny nie polega wyłącznie na przeprowadzeniu transakcji elektronicznie, ale dotyczy także wszystkich procesów prowadzących do takiej transakcji” (Kontinuum, 1999: 30). Definiowany jest również „jako wykorzystanie Internetu do powiązania (łączenia) oraz ułatwienia prowadzenia (wykonywania) przedsięwzięć biznesowych, handlu elektronicznego, komunikacji i współpracy wewnątrz firmy oraz z jej klientami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi. Firmy e-biznesowe wykorzystują internet, intranet, ekstranet i innego rodzaju sieci do wspierania swoich procesów gospodarczych (handlowych)” (Combe, 2006). Znaczenie Internetu podkreślono w definicji, zgodnie z którą „e-biznes to jakiegokolwiek przedsięwzięcie internetowe – taktyczne lub strategiczne – które przekształca zależności biznesowe, czy będą to relacje business-to-consumer, business-to-business, powiązania w zakresie

przedsiębiorstw (intra-business), czy pomiędzy konsumentami (consumer-to-consumer) [...]. E-biznes stanowi bowiem naprawdę nowe źródło efektywności, szybkości, innowacyjności i nowych sposobów tworzenia wartości w organizacji” (Hartman, Sifonis, Kador, 2001: 18). Zgodnie z powyższą koncepcją biznes elektroniczny to przedsięwzięcia internetowe, o charakterze taktycznym lub strategicznym, które wpływają na reorganizację powiązań biznesowych pomiędzy kontrahentami. Syntetyczna definicja e-biznesu zaproponowana została przez A. Fishera, który uznaje go za ideę rekonstrukcji i modernizacji organizacji w kontekście efektywnego wykorzystania technologii teleinformatycznych (Gregor, Stawiszyński, 2002: 78).



Schemat 1.4. Definicja e-biznesu

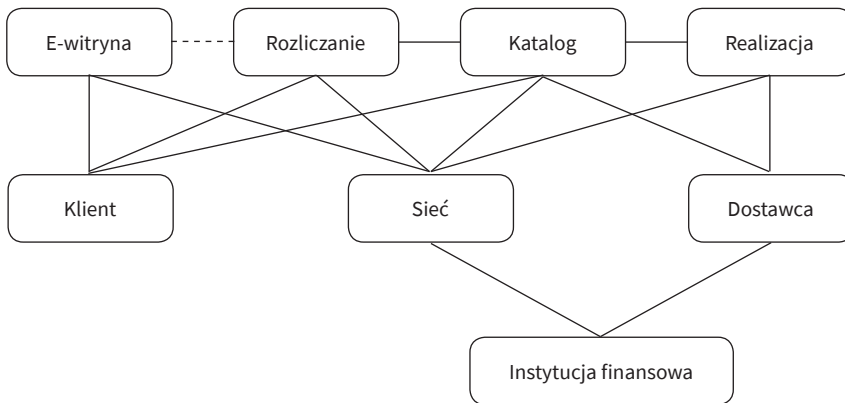
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gregor, Stawiszyński, 2002: 78; Olpiński, 2011: 83–84.

G. Pilch-Kowalczyk sprowadza istotę e-biznesu do „sprzedaży produktów i usług poprzez Internet (e-handel) i ścisłego, automatycznego połączenia tej sprzedaży z systemami zaplecza biznesowego (back-end) dla przetworzenia zamówień, fakturowania i realizacji dostaw” (Pilch-Kowalczyk, 2001: 7). Podstawową ideą e-biznesu jest to, że obejmuje on wszelkie transakcje online dokonywane pomiędzy kontrahentami, gdzie głównym przedmiotem obrotu jest informacja (Olpiński, 2011: 83). Przyswieca mu myśl „rekonstrukcji całego przedsiębiorstwa w kontekście jak najlepszego wykorzystania nowoczesnych technologii teleinformatycznych” (Zieliński, 2000). Biznes elektroniczny oznacza „każdy proces biznesowy, którego działanie opiera się na automatycznych systemach informacji” (Adamczewski, 2005: 50–51). Polega on na „wykorzystaniu nowoczesnych technologii programowych, sprzętowych oraz komunikacyjnych do prowadzenia działalności gospodarczej na skalę globalną” (Szejko, 2004).

Sieciowy aspekt podkreślają Castells i Kotler, którzy uznają, że podstawą dla rozwoju biznesu elektronicznego jest oparta na technologiach cyfrowych i Internecie interaktywna łączność pomiędzy wytwórcami, usługodawcami i klientami (Castells, 2003: 90; Kotler, 2003: 40). **Zakres e-biznesu** obejmuje szereg działań produkcyjnych, usługowych, handlowych, marketingowych, logistycznych, finansowych oraz wewnętrznych, związanych z infrastrukturą techniczną i informatyczną samego przedsiębiorstwa (Kuna-Marszałek, 2016: 96–97). Jego najważniejszymi elementami są komunikacja, procesy wewnętrzne i zewnętrzne oraz obsługa klientów (Kański, 2005: 31).

W definicjach e-biznesu podkreślany jest również jego globalny charakter i zasięg. Zdaniem A. Szewczyk biznes elektroniczny to „wykorzystanie nowoczesnych technologii programowych, sprzętowych oraz komunikacyjnych do prowadzenia działalności gospodarczej na skalę globalną. Niebagatelną rolę odgrywa tu Internet, który jest globalną siecią komputerów” (Szewczyk, 2006: 34). Według R. Wiganda i A. Picota e-biznes jest formą prowadzenia działalności gospodarczej online przy użyciu technologii internetowych, obejmującą handel internetowy, wywiad biznesowy oraz infrastrukturę technologiczną pozwalającą na swobodny przepływ danych, informacji oraz wyrobów (Gregor, Stawiszyński, 2002: 78).

Zdaniem M. Diese biznes elektroniczny to „nie tylko technologia, lecz również zmiany w zarządzaniu i ludziach stosujących tę technologię w pracy z klientami i partnerami biznesowymi. E-biznes nie dotyczy wnętrza organizacji, lecz jej powiązań z partnerami i klientami” (Mohini, 2004: 2). Nacisk na zmianę stylu zarządzania przedsiębiorstwem widoczny jest w definicji e-biznesu zaproponowanej przez Institute for e-Commerce, zgodnie z którą oznacza on „prowadzenie działalności gospodarczej z wykorzystaniem metod elektronicznych, a nie tradycyjnych mediów. Jednakże biznes elektroniczny nie jest tylko zastosowaniem narzędzi internetowych, jak strona internetowa, marketing internetowy czy elektroniczna wymiana danych. Biznes elektroniczny jest związany ze zmianą strategii biznesu, zmianą struktury organizacyjnej i wykreowaniem wirtualnej przestrzeni, w której możliwe jest osiągnięcie realnych zysków” (Sołtysik-Piorunkiewicz, 2009: 439). W definicji tej wyraźnie wyodrębniono konieczność synchronizacji wszystkich składowych zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.

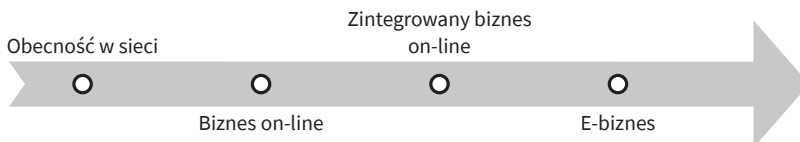


Schemat 1.5. E-biznes – elementy składowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ołpiński, 2011: 84.

Podstawowym **celem elektronicznego biznesu** jest generowanie zysku. Transakcje kupna-sprzedaży odbywają się w znacznej mierze z użyciem systemu płatności internetowych (Ołpiński, 2011: 84). Na podkreślenie zasługuje fakt, że e-biznes zawiera w sobie nie tylko e-handel, ale również procesy wewnętrzne zachodzące w organizacji, w tym: produkcję, zarządzanie zapasami i ryzykiem, kwestie związane z finansowaniem działalności, strategię i sposoby zarządzania przedsiębiorstwem, w tym problematykę decyzyjną odnośnie do kapitału intelektualnego. **Istotą e-biznesu** jest sieciowa (internetowa) współpraca pomiędzy uczestnikami transakcji, administrowanie i rozliczanie po zawarciu transakcji.

E-biznes dzięki użyciu technologii informacyjnych i komunikacyjnych w poszczególnych etapach łańcucha wartości powoduje usprawnienie procesów, zwiększenie wydajności i efektywności organizacji (Wyszowska-Kuna, 2016: 97).



Schemat 1.6. Fazy rozwoju biznesu elektronicznego w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nowakowski, 2006: 35–36.

Rozwój biznesu elektronicznego w organizacji przebiega w następujących czterech fazach:

- **obecność w sieci** – przedsiębiorstwo prowadzi działalność w sposób tradycyjny, wykorzystuje natomiast sieć jako element budowy strategii marketingowej i formę komunikowania się z otoczeniem,
- **biznes on-line** – sieć jako miejsce tworzenia relacji z kontrahentami oraz sposób na zarządzanie pracownikami,
- **zintegrowany biznes on-line** – system informatyczny wykorzystywany jest do zarządzania organizacją, realizacji transakcji oraz wspomagania technologii ICT,
- **e-biznes** – całkowite przeniesienie działalności gospodarczej do sieci (Nowakowski, 2006: 35–36).

1.3. Narodziny i rozwój e-biznesu

Historia wykorzystania narzędzi teleinformatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem sięga przełomu lat 60. i 70. XX w. i jest bezpośrednio związana z wprowadzeniem przez banki systemu ERMA (ang. Electronic Recording Machine Accounting) oraz rozwojem narzędzi EDI (ang. Electronic Data Interchange) (Bartczak, 2016: 15). System **ERMA** zautomatyzował czynności związane z obsługą klientów oraz stał się prekursorem rozwoju usług bankowości elektronicznej. **EDI** jest „formą wymiany informacji między komputerowymi systemami różnych organizacji” (Nadolna, 2012: 82). Określa elektroniczną, bezpośrednią wymianę dokumentów oraz informacji pomiędzy komputerami należącymi do różnych organizacji (Anderson, 1998: 2). Electronic Data Interchange jest „sposobem komunikowania się organizacji biorących udział w przedsięwzięciu gospodarczym, administracyjnym lub innym, polegającym na automatycznym przesyłaniu elektronicznie sformatowanych dokumentów” (Kot, Starosta-Patyk, Krzywda, 2009: 61). Rozwój EDI doprowadził do powstania zautomatyzowanych systemów wymiany dokumentów (lata 60. XX w.) oraz przyczynił się do powszechnego wykorzystania komputerów w działalności biznesowej (lata 70. i 80. XX w.).

Pojęcie e-biznesu po raz pierwszy wprowadzone zostało przez firmę IBM w 1995 r. U podstaw rozwoju współczesnego biznesu elektronicznego leży upowszechnienie sieci. Zdaniem K. Ołpińskiego „ostatnie lata

przyniosły ze sobą gwałtowny rozwój Internetu, który stając się globalną infrastrukturą, stał się zarazem dostępny dla ogromnej liczby ludzi na całym świecie. Globalne rynki stały się faktem zarówno dla wielkich i małych firm, jak i dla pojedynczych osób. Rozwój Internetu spowodował metamorfozę handlu elektronicznego, który z kosztownego i wyspecjalizowanego procesu przekształcił się w łatwo dostępny dla szerokich mas” (Ołpiński, 2011: 85).

Rozwój biznesu elektronicznego jest wynikiem rozwoju technologii informatycznych i komunikacyjnych. Warunkuje go szereg czynników, do których należy zaliczyć:

- niższe koszty użytkowania sieci Internet oraz wzrost jej prędkości i jakości,
- rozwój rynku usług teleinformatycznych, w tym telefonii komórkowej oraz innych mobilnych urządzeń zapewniających dostęp do sieci,
- wzrost znaczenia outsourcingu w zarządzaniu współczesnymi organizacjami,
- zwiększenie oczekiwań klientów związanych z metodami, narzędziami i czasem ich obsługi, co pociąga za sobą konieczność tworzenia odpowiedniej infrastruktury teleinformatycznej przez przedsiębiorstwa (Garrett, Parrott, 2005: 35–41).

1.4. Prawne aspekty prowadzenia e-biznesu

Globalny charakter e-biznesu stanowi jedną z najważniejszych przesłanek ustalenia odpowiednich ram prawnych dla funkcjonowania tego rodzaju działalności gospodarczej. Pomimo że poszczególne kraje posiadają własne uregulowania dotyczące biznesu elektronicznego, to jednak ze względu na międzynarodowy charakter prowadzonych działań konieczne było ustalenie jednolitych przepisów i norm prawnych ukierunkowanych na zapewnienie przejrzystości oraz legalności internetowej działalności gospodarczej.

W dokumencie „Model Prawny UNCITRAL dla handlu elektronicznego z przewodnikiem elektronicznym” (UNCITRAL – United Nations Commission on International Trade Law) z 1996 r. zawarto jedno z pierwszych uregulowań prawnych odnośnie do prowadzenia biznesu

elektronicznego. Podkreślono w nim dążenie do „dalszej harmonizacji i unifikacji prawa handlu międzynarodowego [...] oraz ze względu na rosnącą liczbę transakcji w handlu międzynarodowym dokonywanych przy pomocy środków elektronicznej wymiany danych i innych środków komunikacji, popularnie określanych jako handel elektroniczny, który wprowadza w użycie alternatywne do bazujących na papierze metody komunikowania się i przechowywania informacji” (Wawszczyk, 2003: 17).

W latach 90. XX w. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development) oraz Światowa Organizacja Handlu (WTO – World Trade Organization) zaproponowały własne definicje biznesu elektronicznego. OECD za handel elektroniczny uznaje „biznes prowadzony w sieciach komputerowych takich jak Internet, z uwzględnieniem pokrewnej infrastruktury”. Zgodnie z podejściem WTO handel elektroniczny to „środki produkcji, dystrybucji, marketingu, sprzedaży lub dostawy towarów i usług środkami elektronicznymi” (Wawszczyk, 2003: 18–19).

W Unii Europejskiej podstawą dla funkcjonowania biznesu elektronicznego jest „Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/31/WE z dnia 8 czerwca 2000 r. w sprawie niektórych aspektów prawnych usług społeczeństwa informacyjnego, w szczególności handlu elektronicznego w ramach rynku wewnętrznego” (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, dalej: Dz.Urz. UE L 178 z 17.07.2000 r.) (Wawszczyk, 2003: 18-20).

W polskim porządku prawnym nie istnieje osobny dokument prawny dedykowany biznesowi elektronicznemu. Należy jednakże nadmienić, że do e-biznesu należy stosować ogólne przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, w tym Ustawę z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. RP 1964, nr 16, poz. 93), Ustawę z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. RP 2004, nr 173, poz. 1807), Ustawę z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. RP 2007, nr 50, poz. 331) oraz Ustawę z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz.U. RP 2000, nr 22, poz. 271) (Wawszczyk, 2003: 18–20).

Do prowadzenia biznesu elektronicznego zastosowanie mają również przepisy Ustawy z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. RP 2002, nr 144, poz. 1204). Zapisy ustawy regulują kwestie dotyczące konieczności ujawniania danych teleadresowych

przedsiębiorstwa, a ich zadaniem jest ochrona klientów. Należy również zwrócić szczególną uwagę na przepisy Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. RP 1997, nr 133, poz. 883) oraz w ramach regulacji unijnych na Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 lipca 2002 r. 2002/58/WE w sprawie przetwarzania danych osobowych oraz ochrony prywatności w sektorze komunikacji elektronicznej (Dz.Urz. UE L 201 z 31.07.2002 r.), a także Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 95/46/WE z dnia 24 października 1995 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych osobowych oraz swobodnego przepływu tych danych (Dz.Urz. UE L 281 z 23.11.1995 r.) (Wawszczyk, 2003: 19–21).

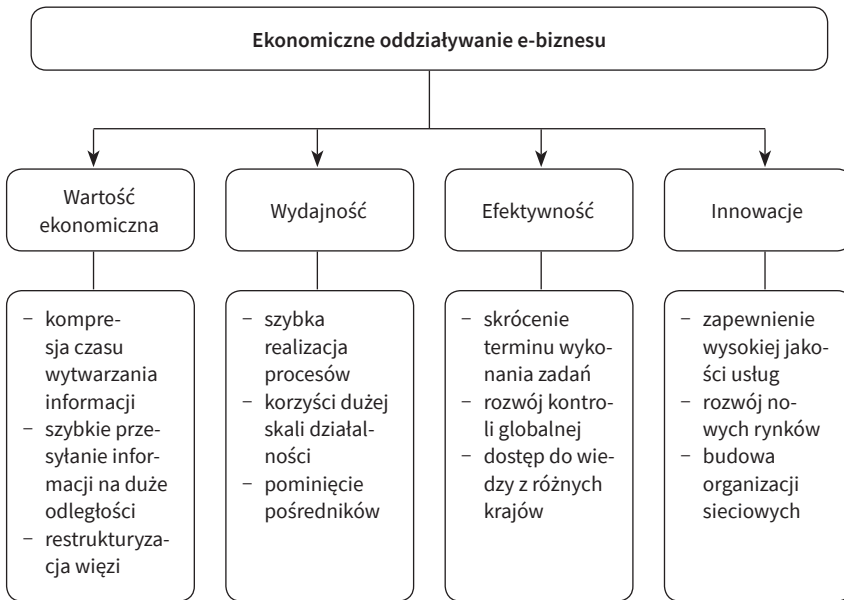
1.5. Cele wdrożeń rozwiązań e-biznesowych w sferze procesów podstawowych

Procesy globalizacji, postęp technologiczny i wzrost konkurencyjności wpływają na zmianę otoczenia przedsiębiorstwa, w tym relacji pomiędzy nim a jego klientami. Większa dostępność do produktów i usług powoduje, że klient posiada większą możliwość wyboru. W zarządzaniu organizacją kluczowa staje się orientacja na klienta oraz weryfikacja podejścia do problematyki kreowania wartości (Rudny, 2013: 98). **Przedsiębiorstwo e-biznesowe w zakresie relacji z odbiorcami** charakteryzuje się następującymi cechami:

- wirtualizacją produktu (digitalizacja, informacja jako element produkcji),
- indywidualizacją (dostosowanie wyrobu do preferencji odbiorcy),
- usieciowieniem (wykorzystanie potencjału klientów w budowie wartości dla nich),
- marketingiem doświadczeń (wykorzystanie narzędzi marketingu w procesie budowy wartości dla klienta),
- wykorzystaniem cyklu życia klienta w przedsiębiorstwie (oferta dostosowana do etapu relacji klienta z organizacją) (Doligalski, 2016).

Zdaniem Wysockiego i De Michiell wykorzystanie sieci w prowadzeniu działalności gospodarczej prowadzi do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa, jego wydajności i efektywności oraz podniesienia poziomu innowacyjności. Zwiększenie wydajności związane jest z szybszą

realizacją procesów oraz pojawieniem się korzyści skali związanych z dużym obszarem działań, ogólnym dostępem do wiedzy oraz wzrostem innowacyjności (zob. schemat 1.7).



Schemat 1.7. Ekonomiczny wymiar e-biznesu

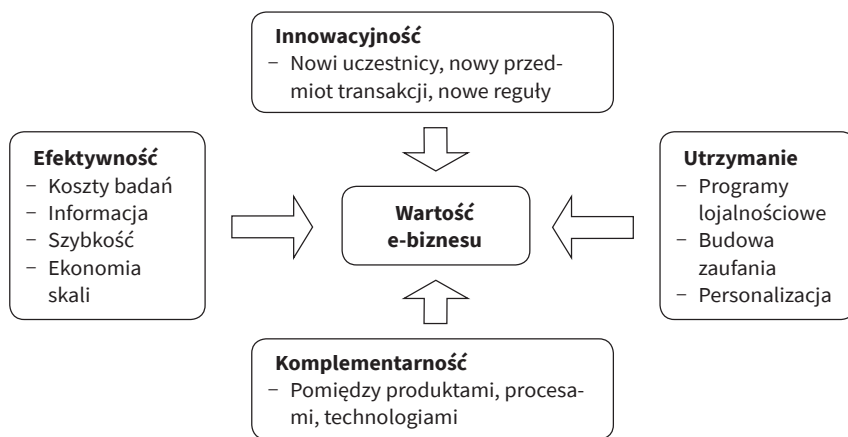
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wysocki, De Michiell, 1997; Doligalski, 2016.

Zgodnie z poglądem Amita i Zotta czterema **podstawowymi źródłami tworzenia wartości w biznesie elektronicznym** są:

- efektywność – jej źródłem jest redukcja asymetrii w dostępie do informacji, redukcja kosztów dystrybucji i zapasów,
- komplementarność – (komplementarność zasobów strategicznych),
- utrzymanie – zdolność organizacji do przyciągania oraz tworzenia długotrwałych relacji z klientami,
- innowacyjność – wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług, stosowanie nowych technik i metod produkcji, nowatorskie podejście do realizacji transakcji (Amit, Zott, 2001: 504).

Rozwijające się technologie informatyczne pozwalają przedsiębiorstwu na tworzenie nowych struktur organizacyjnych oraz sposobów projektowania organizacji, budowanie pozytywnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego kontrahentami, rozwój handlu elektronicznego.

go, poprawę efektywności, tworzenie wiedzy i mechanizmów rozwoju kapitału intelektualnego, możliwość zbudowania marki znanej w globalnej gospodarce (Olszak, Ziemia, 2007: 32).



Schemat 1.8. Źródła kreowania wartości w e-biznesie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rudny, 2013: 106.

Siły napędowe elektronicznej gospodarki oddziałują na wielu płaszczyznach, z których najistotniejsze są: globalna wymiana informacji, relacje partnerskie z kontrahentami oraz tworzenie nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, w centrum której znajdują się relacje międzyludzkie (Budzewicz-Guźlecka, 2011: 24). Przewaga konkurencyjna organizacji oznacza w dużym stopniu jej zdolność do bycia innowacyjną.

Tabela 1.2. Reakcje przedsiębiorstwa w gospodarce elektronicznej

Siła napędowa	Reakcja przedsiębiorstwa
Globalne możliwości	Poszukiwanie globalnych źródeł zysków
Radykalna zmiana	Elastyczność
Konkurencyjność	Szybkość reakcji
Złożoność	Praca zespołowa
Indywidualny dostęp do informacji i technologii	Zdecentralizowany proces decyzyjny i indywidualna odpowiedzialność
Ciągłe zmiany	Ciągła nauka
Nieograniczona możliwość nieformalnych kontaktów zawodowych	Partnerstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nirenberg, 2007: 143.

Rzeczywistym miernikiem zastąpienia fizycznego procesu przesyłania danych transmisją cyfrową jest redukcja kosztów oraz krótszy czas przekazywania informacji. Współcześnie łańcuch wartości zastępowany jest przez sieć wartości, a nowoczesna technologia umożliwia stworzenie nowej i efektywnej struktury organizacyjnej.

Tabela 1.3. Rozwiązania e-biznesowe a łańcuch wartości M. E. Portera

	Proces	Wartość dodana rozwiązań e-biznesowych
Działania podstawowe	Logistyka wejścia	<ul style="list-style-type: none"> - komunikacja z partnerami biznesowymi w czasie rzeczywistym - informacja o cenach i możliwość składania zamówień za pośrednictwem Internetu - możliwość poszukiwania dostawców zapewniających najkorzystniejszą relację ceny do jakości - zintegrowane zarządzanie logistyczne przy pomocy sieci i oprogramowania komputerowego - bieżąca informacja o stanie zapasów oraz inne niezbędne informacje związane z logistyką wejścia
	Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie decyzji odnośnie do wielkości produkcji w czasie rzeczywistym - ogólna dostępność informacji na temat produkcji oraz konieczność utrzymania odpowiedniego poziomu zapasów - możliwość telepracy - wzrost efektywności procesu produkcji (technologia, innowacje)
	Logistyka wyjścia	<ul style="list-style-type: none"> - zintegrowana wymiana informacji - natychmiastowa realizacja zamówień - wyeliminowanie niektórych typów pośredników - dystrybucja produktów za pośrednictwem witryn internetowych
	Marketing i sprzedaż	<ul style="list-style-type: none"> - zdobywanie nowych klientów poprzez wykorzystanie narzędzi promocji internetowej - sprzedaż produktów przez Internet - informacje o relacjach na linii sklep (producent) a klient - historia zakupów klientów - obserwacja działań i oferty konkurencji - przyjmowanie zamówień i realizacja płatności przez Internet
	Serwis i wspomaganie klienta	<ul style="list-style-type: none"> - wykorzystanie poczty elektronicznej do informowania klientów o dostępności produktów, sposobach realizacji zamówień czy też stanie zamówienia - ocena jakości prowadzonej działalności dzięki opiniom klientów - uaktualnianie informacji o produkcie

Tabela 1.3. cd.

	Proces	Wartość dodana rozwiązań e-biznesowych
Działania pomocnicze	Infrastruktura przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> - dostępność do zasobów przedsiębiorstwa za pośrednictwem sieci - szybki dostęp do informacji finansowych, marketingowych, produkcyjnych itd. - kanał komunikacji wewnętrznej z pracownikami oraz zewnętrznej z kontrahentami
	Zarządzanie kapitałem ludzkim	<ul style="list-style-type: none"> - rekrutacja - szkolenia i kursy poprawiające jakość kapitału ludzkiego - dzielenie się informacjami dotyczącymi sytuacji i rozwoju organizacji oraz jej celów
	B + R	<ul style="list-style-type: none"> - wymiana informacji za pośrednictwem baz danych - otwarte innowacje - wymiana informacji odnośnie do programów badawczo-rozwojowych - uczestnictwo klientów oraz instytucji zewnętrznych w podnoszeniu jakości produktów i świadczonych usług
	Zakupy	<ul style="list-style-type: none"> - planowanie popytu w czasie rzeczywistym - prognozowanie popytu na produkty i zapotrzebowania na zapasy - generowanie automatycznych informacji odnośnie do poleceń zapłaty - wymiana informacji z dostawcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moroz, 2001: 39–40.

Istotę teorii łańcucha wartości stanowi przekonanie jego twórcy M. E. Portera o tym, że: „źródłem przewag konkurencyjnych jest wartość, jaką dana firma potrafi wytworzyć dla swoich klientów. Może ona przybrać postać niższych niż u konkurencji cen produktów i usług o porównywalnych właściwościach lub też unikalnych korzyści, których wartość zdecydowanie przekracza wyższą cenę, którą trzeba zapłacić za produkt” (Porter, 2006: 18). Należy zatem zauważyć, że jest to teoria przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, która próbuje dostarczyć niezbędnych i adekwatnych narzędzi oraz rekomendacji do budowy strategii konkurencyjnej organizacji (Borowski, 2013: 13). Łańcuch wartości stanowi „ogólną konstrukcję myślową, pozwalającą rozpatrywać ze strategicznego punktu widzenia dowolne działania istotne dla działalności firmy, umożliwiającą ponadto dokonanie oceny ich kosztów i znaczenia ze względu na możliwość zróżnicowania” (Porter, 2006: 21).

Łańcuch wartości obejmuje dwa rodzaje działań: **podstawowe i wspierające**. Działania te powinny się przenikać i uzupełniać. Nadrzędnym zadaniem zarządzania łańcuchem wartości jest wyodrębnienie tych działań, które są szczególnie istotne dla klienta i stanowią dla niego źródło wartości. Analiza łańcucha wartości pozwala na systematyczne analizowanie podejmowanych przez organizację czynności w kontekście uwzględnienia oceny klientów, która powinna być traktowana jako podstawowy argument sprzedażowy.

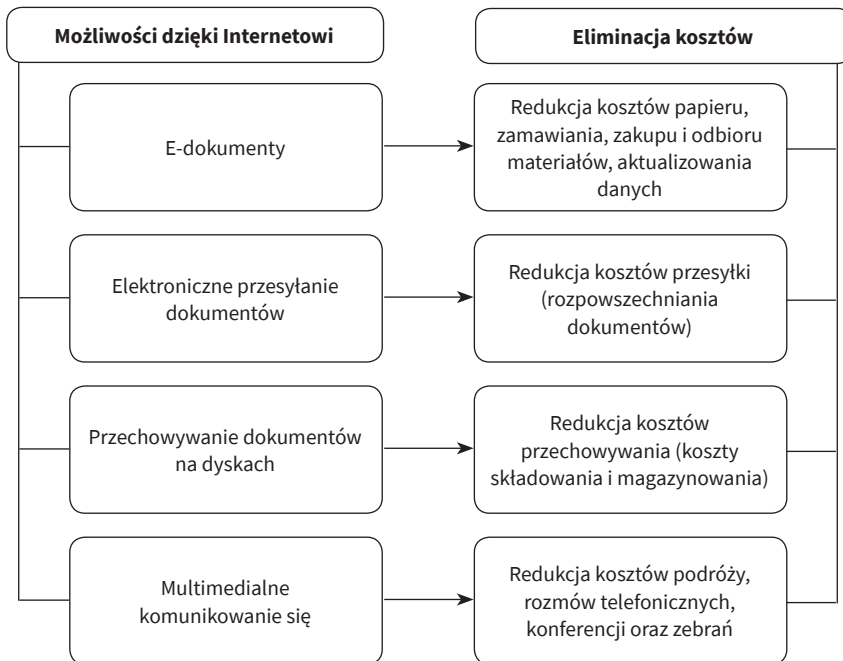
Technologie stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej ze względu na swoją obecność we wszystkich składowych łańcucha wartości przedsiębiorstwa (Borowski, 2013: 22). Jednocześnie w centrum wszystkich stosowanych w organizacji technologii znajdują się systemy informatyczne używane w każdej uniwersalnej kategorii działań wartościowych podstawowych, jak i wspierających.

Rozwiązania e-biznesowe wdrażane w procesach podstawowych mają na celu poprawę wydajności i efektywności pracowników, rozwój kontaktów oraz budowę bazy wiedzy i informacji. W sferze procesów wspierających mają na celu poprawę efektywności, racjonalności oraz poziomu kontaktów z kontrahentami i partnerami biznesowymi (Żurak-Owczarek, 2008: 189).

1.6. Zalety i wady e-biznesu

Internet jest innowacyjnym środowiskiem oraz niezbędnym elementem dla prowadzenia e-biznesu. Umożliwia nie tylko dostarczanie potrzebnych informacji, narzędzi, produktów i usług w szybkim czasie, ale również zwiększa efektywność pracowników organizacji. Sieć stanowi obecnie integralną część struktury organizacyjnej (Woźniak, 2004: 151–152; Drab-Kurowska, Daszkiewicz, 2010: 156).

Do podstawowych zalet zastosowania Internetu w działalności gospodarczej należą skrócenie czasu realizacji transakcji, możliwość pozyskania nowych klientów oraz redukcja bądź wyeliminowanie niektórych kosztów prowadzenia biznesu (Piecuch, Szajna, 2012: 52). Ogólnie rzecz ujmując, **zalety e-biznesu** można podzielić na dwie grupy. Pierwszą grupę tworzą oszczędności wynikające z obniżki kosztów, a drugą zyski związane z podniesieniem efektywności pracy (Woźniak, 2004: 156).



Schemat 1.9. Koszty wyeliminowane dzięki wykorzystaniu Internetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Woźniak, 2004: 151; Skrzypek, 2011: 272–275.

Do **zalet e-biznesu** należy zaliczyć:

- brak geograficznych ograniczeń prowadzenia działalności gospodarczej,
- perspektywę pozyskania nowych klientów,
- możliwość nawiązania współpracy z osobami mieszkającymi w różnych krajach,
- niższe nakłady finansowe niezbędne do rozpoczęcia działalności gospodarczej,
- niższe koszty zatrudnienia związane z telepracą bądź mniejszym zapotrzebowaniem na siłę roboczą,
- zdolność e-biznesu do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu zewnętrznym,
- elastyczność co do form współpracy z innymi przedsiębiorstwami, możliwość dostosowania do zmieniających się potrzeb oraz oczekiwań klientów,
- możliwość wykonywania powierzonych zadań w każdym momencie dzięki wykorzystaniu sieci (www.heuristic.pl [dostęp 10.05.2017]).

Internet jest czynnikiem sprawczym wielu zmian zachodzących nie tylko w strukturze wewnętrznej organizacji, ale również w jej otoczeniu. Jak piszą T. Piecuch i A. Szajna, „ujmując zagadnienie syntetycznie, za najbardziej istotne zmiany w otoczeniu wywołane stosowaniem w przedsiębiorstwach Internetu można uznać: redukcję kosztów dystrybucji, wzrost siły przetargowej klientów (dostawców i odbiorców), obniżenie kosztu zmiany dostawcy, eliminowanie pośredników, rozwój społeczności wirtualnych, atomizację łańcucha wartości polegającą na jego rozbięciu na mniejsze ogniwa” (Szajna, Piecuch, 2012: 52–53).

Tabela 1.4. Biznes tradycyjny a e-biznes

Biznes tradycyjny	E-biznes
Ograniczony zasięg działania (głównie dla konsumentów mieszkających w pobliżu)	Ogólna dostępność
Strategiczne podejście do planowania	Działania podejmowane są na bieżąco
Szczegółowe plany działań (krótko- i długoterminowe)	Zarządzanie możliwościami
Krótkoterminowa możliwość prognozowania popytu (przeciętna przewidywalność przyszłości)	Wpływ na przyszłość organizacji oraz jej kształtowanie
Inicjowanie formalnych powiązań	Tworzenie sieci nieformalnych powiązań
Niski poziom powiązań pomiędzy korzyściami a faktycznymi zyskami	Bezpośredni związek pomiędzy poziomem ryzyka a możliwościami kształtowania zysków
Stabilność działań	Zmienność otoczenia i konieczność podejmowania procesów adaptacyjnych
Ochrona wyrobów i kanałów dystrybucji	Kupowanie przez klientów wyrobów, które zastąpiły te wcześniej dostępne
Zachęcanie do naśladownictwa	Kreowanie nowych produktów i usług
Korzyści skali i doświadczenia	Bezpośrednie relacje pomiędzy firmami i kontrahentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bartczak, 2016: 30–31; Hartman, Sifonis, Kador, 2001: 15.

Do wad prowadzenia biznesu elektronicznego należy zaliczyć:

- stosunkowo długi okres budowania zaufania i lojalności wśród klientów, wysoki poziom konkurencji, konieczność konkurowania ceną, a nie wyłącznie jakością produktów lub usług;
- konieczność posiadania umiejętności pozyskania i utrzymania klientów poprzez stosowanie odpowiednio dostosowanych narzędzi marketingu;

- wymóg stworzenia strategii i skorzystania z doświadczeń i umiejętności specjalistów w zakresie tworzenia planów rozwoju;
- nie każda forma działalności może być prowadzona w sieci, stąd też ograniczenie zakresu działalności gospodarczej do zadań, które mogą być wykonywane przez Internet;
- obowiązek podpisania korzystnych umów z dostawcami przesyłki internetowej, ich zabezpieczeniem i dotarciem na czas do klientów (www.heuristic.pl [dostęp 10.05.2017]).

Elektronicznemu biznesowi towarzyszy wysoki poziom konkurencji. Zdaniem R. Flisa „warto zauważyć, iż w świecie Internetu żaden pomysł długo nie ukryje się przed konkurencją. Nie istnieje żadna regulacja prawna, która wprost zabraniałaby naśladownictwa. Istnieją firmy, które wręcz czekają na dobry pomysł w sieci, a dysponując dużą ilością środków, mogą skutecznie powstrzymać ekspansję nowego przedsięwzięcia poprzez wprowadzenie znaczących ulepszeń, promocji cenowych itp.” (Flis, 2009: 76). Prowadzenie e-biznesu wiąże się z koniecznością podjęcia odpowiednich kroków prawnych związanych z ochroną danych osobowych. Istotne są również sama świadomość i zdolność prowadzących biznes do podejmowania ryzyka i rozpoznania rynku, niekonwencjonalność podejmowanych działań, otwartość na zmiany otoczenia.

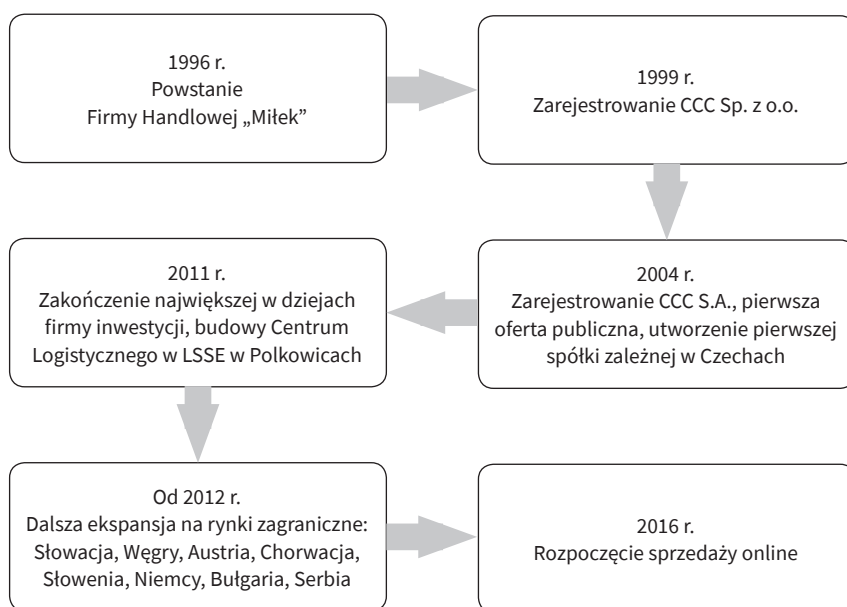
Słuszne jest stwierdzenie, że e-biznes „stwarza znacznie więcej możliwości i prowadzi do osiągnięcia większej ilości korzyści niż generuje zagrożenia czy wady” (Bartczak, 2016: 32). Biznes elektroniczny jest odpowiedzią na zmieniającą się sytuację rynkową, procesy przemian społeczno-gospodarczych oraz wzrost roli Internetu.

1.7. Studia przypadków

Poniżej przedstawiono dwa studia przypadków wskazujące na wykorzystanie Internetu do działalności gospodarczej. Pierwszy przykład dotyczy wykorzystania tradycyjnych i internetowych kanałów sprzedaży przez Grupę CCC. Podstawowa sprzedaż odbywa się tu za pośrednictwem sklepów stacjonarnych, a sprzedaż online stanowi jej istotne uzupełnienie. Drugi przypadek dotyczy Grupy Allegro, której pozycja na rynku zakupów internetowych w Polsce jest niekwestionowana. Firma ta prowadzi działalność aukcyjną oraz umożliwia sprzedaż towarów i produktów z wykorzystaniem wyłącznie Internetu.

1.7.1. CCC – wykorzystanie tradycyjnych i internetowych kanałów sprzedaży

Geneza Grupy CCC sięga 1996 r., kiedy to powstała firma handlowa „Miłek” zajmująca się handlem obuwem. Wówczas zaczęła rozwijać się sieć sklepów franczyzowych pod nazwą „Żółta stopa”. W 1999 r. zarejestrowano CCC Sp. z o.o., która podjęła szeroko zakrojoną współpracę z nowymi franczyzobiorcami. Ważnym krokiem dla dalszej ekspansji firmy było przekształcenie w spółkę akcyjną (czerwiec 2004 r.). Pod koniec roku spółka rozpoczęła ekspansję na rynki zagraniczne (utworzenie spółki zależnej CCC Czech s.r.o.). Następne spółki zależne utworzono na Słowacji – CCC OBUV S.K. s.r.o. (obecnie CCC Slovakia s.r.o.) w 2012 r., na Węgrzech – CCC Hungary Shoes Kft w 2012 r., w Austrii – CCC Austria Ges.m.b.H. w 2013 r., Chorwacji – CCC Hrvatska d.o.o. oraz Słowenii – CCC Obutev d.o.o., Niemczech – CCC Germany G.m.b.H w 2013 r., Bułgarii – CCC Shoes Bulgaria EOOD w 2014 r., Serbii – CCC SHOES & BAGS d.o.o. Beograd – Stari Grad w 2016 r.



Schemat 1.10. Historia firmy CCC

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.firma.ccc.eu/pl/15,historia-firmy.html [dostęp 10.07.2017].



Rysunek 1.1. Międzynarodowy profil firmy CCC

Źródło: www.firma.ccc.eu/pl/13,grupa-kapitalowa.html [dostęp 10.12.2017].

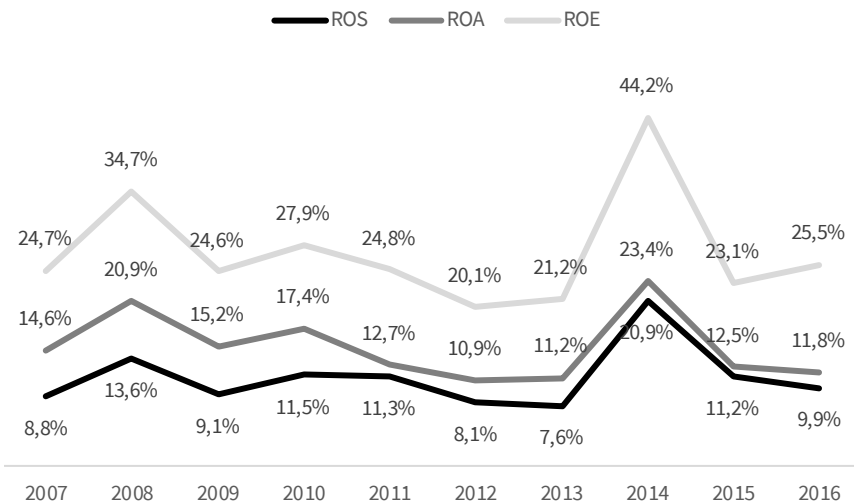
W grudniu 2015 r. ze względu na wyniki działalności Spółka CCC weszła w skład indeksu WIG20. W styczniu 2016 r. miało miejsce rozszerzenie dotychczasowej sieci sprzedaży o kanały internetowe. CCC S.A. przejęło 75% udziałów w spółce EObuwie.pl S.A., będącej liderem w sprzedaży internetowej obuwia w Polsce.

Analizując sytuację finansowo-majątkową Grupy CCC, można zauważyć, że z roku na rok poprawia się ona. Aktywa ogółem wzrastają z poziomu 326,6 mln zł w 2007 r. do 2669,1 mln zł w 2016 r. W 2007 r. Grupa CCC odnotowała wartość netto przychodów ze sprzedaży w kwocie 544,5 mln zł, a w 2016 r. 3185,3 mln zł. Na przestrzeni całego badanego okresu przychody wzrosły prawie sześciokrotnie. W okresie 2007–2016 przychody ze sprzedaży rosły nieustająco (porównując rok do roku poprzedniego dynamika zawsze była dodatnia). Rosną zyski netto z poziomu 47,7 do 315,5 mln zł, zwiększa się zysk na akcję z poziomu 1,24 do 7,82 zł. W badanym okresie wzrastają również zobowiązania spółki (zobowiązania krótkoterminowe wzrastają o 640,7 mln zł, a długoterminowe o 658,6 mln zł). Szczególnie silny wzrost zobowiązań długoterminowych jest widoczny po 2010 r., co w znacznej mierze wynika z ekspansji spółki oraz konieczności dokonywania w związku z tym nowych inwestycji. W 2015 r. zobowiązania krótkoterminowe przewyższały długoterminowe prawie dwukrotnie. Znaczny wzrost zobowiązań długoterminowych miał miejsce pomiędzy rokiem 2015 a 2016. Jednocześnie zwiększały się również kapitały własne przedsiębiorstwa z poziomu 192,8 mln w 2010 r. do 1236,1 mln w 2016 r.

Tabela 1.4. Wybrane dane finansowe Grupy CCC

Dane	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Przychody ze sprzedaży	544,5	754,3	922,4	1028,6	1091,3	1317,5	1643,1	2009,1	2307	3185,3
Zysk netto za okres	47,7	102,5	83,6	117,9	122,8	106,3	125,2	420,4	259,4	315,5
EBITDA	72,4	144,9	126,5	151,3	183,3	180,3	203,4	295,9	323,6	446,1
Aktywa razem	326,6	491,6	551,1	678,2	965,6	978,1	1119,7	1794,2	2072	2669,1
Zobowiązania długoterminowe	1,8	13,8	81,4	105,1	208,6	124,1	193,3	256,9	335	660,4
Zobowiązania krótkoterminowe	131,9	182,6	129,6	150,3	262	325,3	334,6	585,1	613,4	772,6
Kapitał własny	192,8	295,2	340,2	422,8	495,1	528,7	591,9	952,2	1123,6	1236,1
Zysk na akcję [PLN]	1,24	2,67	2,18	3,07	3,20	2,77	3,26	10,94	6,77	7,82
Dywidenda na akcję [PLN]	1,00	0,00	1,00	1,50	1,50	1,60	1,60	1,60	3,00	2,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.firma.ccc.eu/pl/3,relacje-inwestorskie.html [dostęp 10.07.2017].

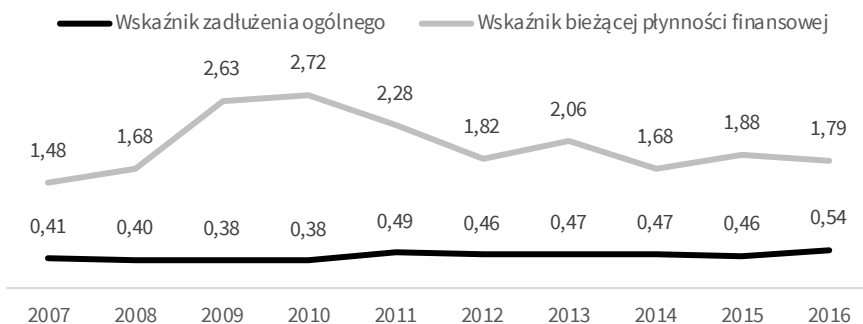


Wykres 1.1. Rentowność sprzedaży, aktywów i kapitałów własnych Grupy CCC w latach 2007–2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.firma.ccc.eu/pl/3,relacje-inwestorskie.html [dostęp 10.07.2017].

Najwyższą rentownością odznaczają się kapitały własne. Przeciętna wartość wskaźnika w okresie 2007–2016 wyniosła 27,1%, przeciętna rentowność aktywów ogółem wyniosła 15,1%, a rentowność sprzedaży 11,2%. W 2016 r. rentowność kapitałów własnych wyniosła 25,5%, aktywów 11,8%, sprzedaży 9,9%. W ostatnim badanym roku wszystkie wskaźniki rentowności są niższe w porównaniu ze średnią dla lat 2007–2016. Najwyższe poziomy wskaźników rentowności odnotowano w 2014 r. (ROA = 23,4%, ROE = 44,2%, ROS = 20,9%).

Przeciętna wartość wskaźnika bieżącej płynności finansowej w latach 2007–2016 wynosi 2. Najwyższy poziom tego wskaźnika miał miejsce w 2010 r. i wynosił 2,72. W 2016 r. bieżąca płynność wynosi 1,79. Wysokiemu poziomowi płynności towarzyszy przeciętny poziom ogólnego zadłużenia. Przeciętna wartość zadłużenia wynosi 44,5%. W 2016 r. poziom zadłużenia osiągnął 54%.



Wykres 1.2. Bieżąca płynność finansowa i poziom ogólnego zadłużenia Grupy CCC w latach 2007–2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.firma.ccc.eu/pl/3,relacje-inwestorskie.html [dostęp 10.07.2017].

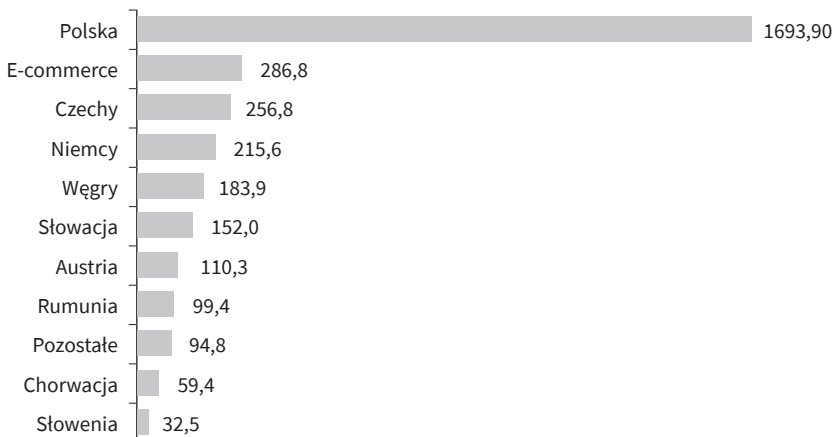
Spółka CCC wykorzystuje Internet do promocji i reklamy swoich wyrobów, posiada specjalnie zaprojektowaną stronę internetową, która umożliwia potencjalnym odbiorcom zapoznanie się z ofertą sprzedażową. Spółka wykorzystuje od niedawna internetowe kanały dystrybucji. Internetowa sprzedaż jest stosunkowo krótka, związana jest z powiększeniem zasięgu działania spółki oraz możliwością obniżenia kosztów związanych z wynajmowaniem tradycyjnych sklepów. Stanowi również nowy krok w ekspansji spółki, posiadającej międzynarodowe ambicje oraz rozumiejącej współczesnego klienta. Niewątpliwie na decyzje dotyczące otwarcia internetowych

kanałów dystrybucji miał wpływ wzrost odsetka osób korzystających z Internetu oraz wzrost zainteresowania i znaczenia sprzedaży internetowej.

Początek sprzedaży internetowej spółki należy odnotować w maju 2015 r., kiedy to podano komunikat o otwarciu sklepu internetowego. Zmieniono jednak strategię dotarcia do klienta indywidualnego, władze spółki postanowiły przejąć już istniejący największy internetowy sklep obuwniczy w Polsce EObuwie.pl (sierpień 2015 r.) i na jego bazie zbudować sprzedaż online. Strategia e-commerce realizowana przez CCC ma na celu wykorzystanie efektu synergii w obrębie całej Grupy CCC i zdobycie pozycji lidera w internetowej sprzedaży obuwia w Europie Środkowej. Platforma EObuwie.pl posiada domeny w Polsce, na Litwie, w Czechach, na Węgrzech, Słowacji, Ukrainie oraz w Niemczech, Bułgarii, Rumunii. Celem na 2017 r. jest otwarcie sieci sprzedaży internetowej w pozostałych krajach regionu. Jednocześnie spółka planuje utworzyć do końca 2018 r. własny sklep internetowy. Począwszy od 2016 r. przychody ze sprzedaży Grupy CCC obejmują następujące kategorie:

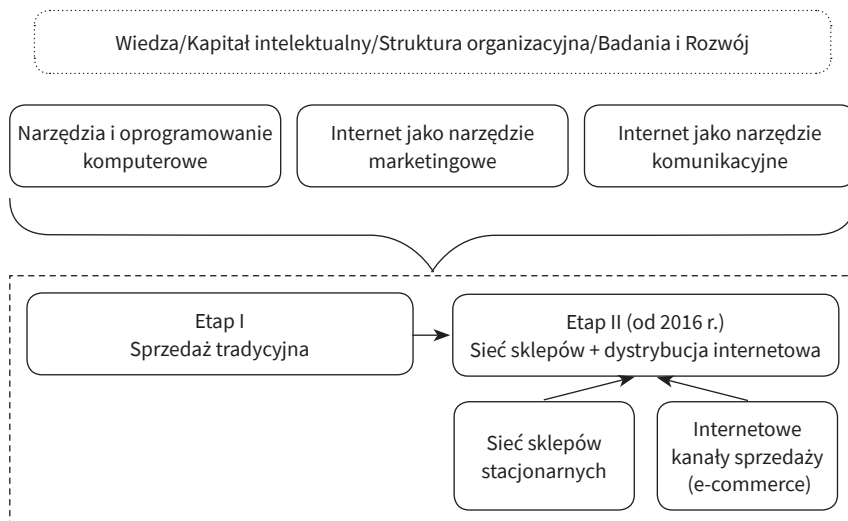
- sprzedaż hurtową towarów i produktów – CCC sprzedaje obuwie, torebki i akcesoria na hurtowym rynku krajowym oraz zagranicznym, na polskim rynku sprzedaż odbywa się w oparciu o podpisane umowy franczyzowe,
- sprzedaż detaliczną towarów i produktów – sprzedaż odbywa się poprzez sieć własnych sklepów zlokalizowanych w kraju i za granicą,
- e-commerce – sprzedaż przez platformę EObuwie.pl (za pośrednictwem strony odbywa się całkowita internetowa dystrybucja towarów i produktów oferowanych przez CCC),
- podnajem lokali – Grupa CCC jest stroną podnajmu lokali wykorzystywanych do prowadzenia działalności detalicznej.

Przychody z handlu internetowego w 2016 r. wyniosły 286,8 mln zł, co stanowi 9% przychodów ogółem. Pomimo tego, że kanał internetowej dystrybucji towarów i produktów CCC istnieje dopiero od roku, to już udało mu się wygenerować znaczący udział w całkowitej sprzedaży. Ma to również pozytywne przełożenie na wyniki finansowe Grupy (zgodnie z wcześniej zaprezentowanymi danymi w 2016 r. nastąpiła znacząca poprawa sytuacji finansowo-majątkowej spółki). Znaczenie kanałów e-commerce potwierdziła decyzja, która zapadła w marcu 2017 r. o otwarciu własnego sklepu internetowego.



Wykres 1.3. Przychody ze sprzedaży dla klientów zewnętrznych w 2016 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.firma.ccc.eu/pl/3,relacje-inwestorskie.html [dostęp 10.07.2017].



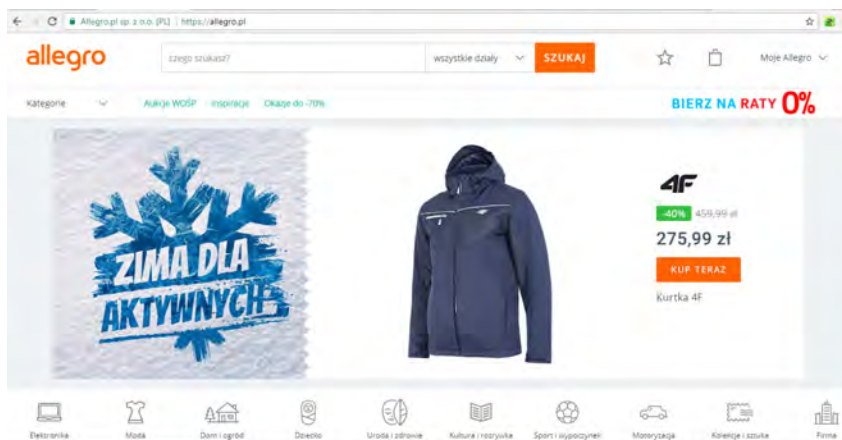
Schemat 1.11. Wykorzystanie Internetu przez grupę CCC – od tradycyjnego biznesu po wykorzystanie narzędzi internetowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.ccc.eu/pl/ [dostęp 17.05.2017].

Wykorzystanie nowoczesnych technologii odbywa się zarówno w sferze sprzedaży, jak i marketingu. Grupa CCC jest dobrym przykładem łączenia tradycyjnej sprzedaży powiązanej z wykorzystaniem Internetu w marketingu i reklamie oraz dystrybucji towarów i produktów.

1.7.2. Kазus Allegro – funkcjonowanie serwisu aukcyjnego

Firma Allegro utworzona została w 1999 r. przez Arjana Bakker, przy współudziale dziewiętnastoletniego wówczas programisty Tomasza Dudziaka, jej kapitał zakładowy wyniósł 33,47 mln zł. Wzorcem dla funkcjonowania serwisu był powstały w 1995 r. eBay. Allegro posiada obecnie 12,5 mln użytkowników w Polsce, działa również w innych krajach (75 serwisów w 17 krajach). Jest prekursorem handlu elektronicznego w Polsce. Nowoczesne technologie teleinformatyczne umożliwiły rozszerzenie zakresu i zasięgu działalności oraz wpłynęły na znaczny wzrost posiadanych aktywów.



Rysunek 1.2. Serwis Allegro

Źródło: www.allegro.pl [dostęp 10.12.2017].

Oprogramowanie służące do obsługi serwisu w całości zostało zaprojektowane przez polskich programistów. Celem przedsiębiorstwa było utworzenie sieci pozwalającej na swobodny kontakt sprzedających z kupującymi, z możliwością dodawania o nich opinii i budowania własnej pozycji i marki. Serwis powstał w końcu lat 90. ubiegłego wieku, u progu rewolucji informatycznej, która miała miejsce również w Polsce. Internet zaczął powoli zdobywać nowych użytkowników. Dołączenie do Allegro było proste, konieczne było posiadanie dostępu do sieci oraz adresu e-mail niezbędnego do rejestracji w systemie.

Licytacje odbywały się dzięki wykorzystaniu automatycznego systemu (proxy bidding), który pozwolił na zakup do maksymalnej kwoty, którą dany użytkownik był skłonny zapłacić za dany przedmiot. Serwis zaczął zyskiwać nowych klientów m.in. dzięki rezygnacji z prowizji od sprzedawanych przedmiotów. Brak prowizji i darmowy dostęp miały przyczynić się do wzrostu liczby użytkowników, a jednocześnie wpłynęły na ograniczenie możliwości potencjalnych konkurentów. Marketing i reklama odbywały się głównie za pośrednictwem Internetu, a za bezpieczeństwo danych osobowych odpowiadał system operacyjny FreeBSD.

W marcu 2000 r. doszło do fuzji Allegro i QXL.com (międzynarodowego serwisu aukcyjnego). Na sukces Allegro wpływa wiele czynników, wśród których wyróżnić należy: efekt bycia pierwszym na rynku, umiejętność wdrożenia i wykorzystania nowych technologii teleinformatycznych, prostota serwisu przy jednoczesnym oferowaniu dużej liczby funkcji.

W 2003 r. serwis posiadał ponad milion użytkowników, zaczął wzbogacać swoją ofertę o nowe serwisy motoAllegro, Płatności.pl, wprowadzono program Super Sprzedawca, centrum bezpieczeństwa oraz otoMoto.pl. Od 2005 r. ruszyła pierwsza kampania reklamowa, a w 2008 r. spółka Tradus, do której należy QXL Ricardo, została przejęta przez koncern medialny Naspers. Od 2011 r. do Grupy Allegro należą QXL Poland, OtoMoto, Ceneo, Bankier i Internet Service. W 2016 r. miała miejsce sprzedaż Allegro za rekordową kwotę 3,25 mld dolarów, nabywcami są fundusze inwestycyjne Mid Europa Partners, Permira oraz Cinve. Decyzja o sprzedaży serwisu związana była z faktem, że Naspers inwestuje w spółki na nowych rynkach, których wzrost przychodów sięga powyżej 20% (w momencie zakupu Allegro rynek handlu elektronicznego w Polsce wykazywał gwałtowny wzrost, obecnie jest rynkiem ustabilizowanym). Obecnie Allegro posiada ponad 20 mln zarejestrowanych użytkowników oraz zatrudnia 1275 pracowników. Użytkownicy Allegro muszą płacić 5% prowizję za wystawianie przedmiotów (w cenie prowizji uwzględniony jest system szybkich płatności). Dostęp do wyników finansowych ze względu na formę prawną-organizacyjną spółki jest ograniczony. Zgodnie z danymi DGP, przychody w 2012 r. wyniosły około 600 mln zł, w 2013 r. 830 mln, w 2016 r. wynik finansowy spółki spadł o 25%.

1.8. Pytania problemowe

1. Jakie są podstawowe determinanty rozwoju nowej ekonomii?
2. Jak oceniasz perspektywy rozwoju organizacji działających w warunkach gospodarki sieciowej?
3. Czy biznes elektroniczny wyprze tradycyjną działalność gospodarczą?
4. Co stanowi podstawowy problem w działalności e-biznesowej?
5. Czy zagrożenie atakami hakerów ma wpływ na rozwój działalności e-biznesowej?

1.9. Test Prawda/Fałsz

Lp.	Stwierdzenie	P	F
1	Nowa gospodarka ilustruje zmiany zachodzące we współczesnych systemach gospodarczych		
2	Nowa gospodarka utożsamiana jest z gospodarką sieciową		
3	Powszechnie akceptowana definicja nowej gospodarki opracowana została przez organizację OECD		
4	Podstawą rozwoju nowej gospodarki są systemy ETC		
5	P. F. Drucker uważa, że nowa gospodarka to porządek ekonomiczny, w którym kluczowym zasobem jest wiedza oraz umiejętności		
6	Źródła wzrostu w nowej gospodarce związane są z pojawieniem się efektów sieciowych		
7	Gospodarka postindustrialna charakteryzuje się wysokim udziałem produkcji w PKB		
8	Gospodarka oparta na wiedzy stanowi rezultat globalizacji i centralizacji		
9	Nową gospodarkę tworzą cztery filary: system innowacyjności, system edukacyjno-szkoleniowy, system informacyjno-komunikacyjny oraz zarządzanie wiedzą na poziomie innowacji		
10	Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach nowej gospodarki działają w stałym otoczeniu		
11	W zarządzaniu organizacjami w warunkach nowej ekonomii wykorzystywany jest styl partycypacyjny, nastawiony na hierarchiczne zarządzanie i operacyjne podejście do zasobów ludzkich		
12	Tworzenie strategicznych systemów zarządzania i rozwoju jest podstawą funkcjonowania współczesnych organizacji		
13	CRM oznacza zarządzanie relacjami z klientem		
14	Wiedza w nowej gospodarce jest produktem, a zarazem czynnikiem decydującym o poziomie wzrostu gospodarczego		

Lp.	Stwierdzenie	P	F
15	Rząd i jego agendy oraz władze samorządowe nie mają wpływu na kształtowanie nowej gospodarki		
16	Nowa gospodarka w dużej mierze związana jest z teoriami wzrostu egzogenicznego		
17	Zakres e-gospodarki jest węższy niż e-biznesu		
18	E-gospodarka utożsamiana jest z gospodarką wiedzy		
19	Elektroniczny biznes jest częścią gospodarki elektronicznej i podzbiorem e-handlu		
20	E-tailing związany jest z elektroniczną realizacją zakupów internetowych		
21	Dostępność do nowoczesnych możliwości, techniki oraz technologii oraz umiejętność ich wykorzystania decydują o stopniu informatyzacji społeczeństwa		
22	E-biznes oznacza wykorzystanie Internetu w celach komercyjnych		
23	Firmy e-biznesowe wykorzystują internet, intranet, ekstranet i innego rodzaju sieci do wspierania swoich procesów gospodarczych		
24	Istotę e-biznesu należy sprowadzić do sprzedaży produktów i usług poprzez Internet (e-handel) i ścisłego, automatycznego połączenia tej sprzedaży z systemami zaplecza biznesowego (back-end) dla przetworzenia zamówień, fakturowania i realizacji dostaw		
25	Zysk nie jest podstawowym celem biznesu elektronicznego		
26	Biznes elektroniczny ma globalny charakter		
27	Do najważniejszych składowych e-biznesu należy zaliczyć: komunikację, procesy wewnętrzne i zewnętrzne oraz obsługę klientów		
28	Istotą e-biznesu jest sieciowa (internetowa) współpraca pomiędzy uczestnikami transakcji, administrowanie i rozliczanie odbywa się po zawarciu transakcji		
29	E-biznes dzięki użyciu technologii teleinformatycznych na poszczególnych etapach łańcucha wartości powoduje usprawnienie procesów, ale też wpływa na obniżkę globalnych przychodów		
30	Rozwój biznesu elektronicznego w organizacji przebiega etapowo, w następujących po sobie czterech fazach: biznes online, funkcjonowanie w sieci, e-biznes, zintegrowany biznes		
31	ERMA jest sposobem komunikowania się organizacji biorących udział w przedsięwzięciu gospodarczym, administracyjnym lub innym, polegającym na automatycznym przesyłaniu elektronicznie sformatowanych dokumentów		
32	Pojęcie e-biznesu po raz pierwszy wprowadzone zostało przez firmę HP w 1995 r.		
33	Wzrost znaczenia outsourcingu wpływa na rozwój e-biznesu		
34	Unijne zapisy dotyczące prawnych aspektów funkcjonowania e-biznesu normowane są przez odpowiednie dyrektywy		
35	Marketing doświadczeń to wykorzystanie narzędzi marketingu w procesie budowania wartości dla klienta		

Lp.	Stwierdzenie	P	F
36	Wirtualizacja produktu = digitalizacja		
37	Źródłem efektywności w działalności e-biznesowej jest zwiększenie asymetrii w dostępie do informacji		
38	Pozytywne i długotrwałe relacje z klientami mogą stanowić podstawę konkurencyjności przedsiębiorstw elektronicznych		
39	Rzeczywistym miernikiem wyparcia fizycznego procesu przesyłania danych transmisją cyfrową jest redukcja kosztów oraz krótszy czas przekazywania informacji		
40	Źródłem przewag konkurencyjnych zdaniem M.E. Portera jest wartość, jaką dana firma potrafi wytworzyć dla swoich klientów		
41	Łańcuch wartości obejmuje dwa rodzaje działań: podstawowe i wspierające		
42	Rozwiązania e-biznesowe wdrażane w procesach podstawowych mają na celu poprawę efektywności, racjonalności oraz poziomu kontaktów z kontrahentami i partnerami biznesowymi		
43	E-biznes umożliwia planowanie popytu w czasie rzeczywistym		
44	Internet wpływa na efektywność pracowników		
45	Zaletą e-biznesu jest brak geograficznych barier		
46	W e-biznesie mamy do czynienia z zarządzaniem możliwościami		
47	W biznesie elektronicznym występuje bezpośredni związek pomiędzy poziomem ryzyka a możliwościami kształtowania zysków		
48	Jedną z wad e-biznesu jest stosunkowo długi okres budowania zaufania		
49	W działalności e-biznesowej poziom konkurencji jest niższy niż w tradycyjnej		
50	E-biznes generuje więcej zagrożeń czy wad niż korzyści		

Rozdział 2

Modele działalności e-biznesowej

2.1. Relacje pomiędzy podmiotami e-biznesu

We współczesnych realiach gospodarczych o rozwoju przedsiębiorstw decyduje szereg czynników. Do podstawowych determinant ekspansji organizacji należy zaliczyć intensyfikację działań innowacyjnych, stosowanie nowych technologii oraz elastyczność i umiejętność dostosowania się do zmian otoczenia (Borowiecki, 2011: 10). Przestrzeń, w której funkcjonuje podmiot gospodarczy, stwarza szanse i możliwości oraz nakłada wymogi i ograniczenia. W gospodarce elektronicznej funkcjonują trzy główne podmioty: przedsiębiorstwa, konsumenci oraz administracja (Nojszewski, 2006: 2). Zależności pomiędzy nimi przedstawiono w tabeli 2.1.

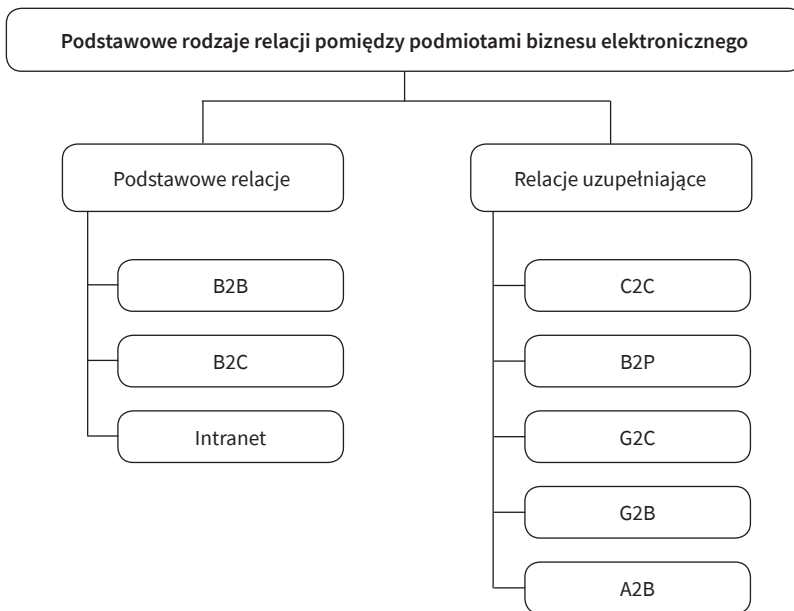
Tabela 2.1. Zależności pomiędzy głównymi podmiotami rynku elektronicznego

	Administracja (A)	Biznes (B)	Konsument (C)
Administracja (A)	A-A (G2G) koordynacja procesów, wewnętrzny obieg dokumentów	A-B (G2B) przepływ informacji gospodarczych	A-K (G2C) przepływ informacji administracyjnych
Biznes (B)	B-A (B2G) zamówienia publiczne	B-B (B2B) „klasyczny” e-biznes	B-K (B2C) „klasyczny” e-handel
Konsument (C)	K-A (C2G) podatki	K-B (C2B) porównywanie cen	K-K (C2C) aukcje internetowe

Źródło: opracowanie na podstawie: Nojszewski, 2006.

Do podstawowych **czynników otoczenia społeczno-gospodarczego** mających wpływ na rozwój e-biznesu należy zaliczyć:

- aspekty technologiczne, w tym infrastrukturę techniczną oraz dostępność technologii,
- uregulowania prawne: regulacje w zakresie możliwości zawierania transakcji elektronicznych, prowadzenia e-biznesu, podpisu elektronicznego, obrotu międzynarodowego, aspekty podatkowe,
- aspekty społeczno-gospodarcze: rodzaje relacji z kontrahentami i pracownikami, poziom rozwoju gospodarczego, poziom i struktura zatrudnienia,
- relacje polityczne: stabilność polityczna, jakość prawa, rozwój programów pomocowych,
- poziom edukacji: szkolenia i kursy wspierające rozwój społeczeństwa informacyjnego,
- kwestie standaryzacji dokumentów gospodarczych, przepisów prawnych, technologii telekomunikacyjnych (Nojszewski, 2006).



Schemat 2.1. Rodzaje relacji pomiędzy podmiotami e-biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cellary, 2000: 6–8; Nojszewski, 2006; <http://www.heuristic.pl/blog/e-biznes/e-Biznes-geneza-powstania-elektronicznego-biznesu;159.html> [dostęp 10.08.2017]; Malinowski, Senkus, 2015: 150.

Do podstawowych relacji pomiędzy podmiotami e-biznesu należy zaliczyć:

- **B2B** (ang. business to business) – genezy modeli B2B należy upatrywać w technologii EDI, która umożliwiła przesyłanie elektronicznych faktur i realizację e-rozliczeń. Znajdują one swoje zastosowanie w przypadku utrzymywania stałych kontaktów pomiędzy organizacjami (wykorzystanie rozwiązań ekstranetowych) i wymagają zbudowania zaufania do własnej marki (Ordyskiński, 2007: 31). B2B jest rynkiem zakupów biznesowych, które realizowane są przez podmioty gospodarcze w ramach działalności operacyjnej oraz inwestycyjnej. Stanowi go „sieć powiązań między firmami tworzonych za pośrednictwem Internetu, jak również innych elektronicznych systemów wymiany informacji” (Schulz, Orłowska, 2001: 101). W uniwersalnym znaczeniu jest to model transakcji handlowych na rynku elektronicznym pomiędzy podmiotami gospodarczymi, jak i wewnątrz danego podmiotu. Wymogiem niezbędnym dla organizacji wykorzystujących relacje business to business jest podpisana pomiędzy nimi umowa prawna i związana z nią identyfikacja użytkowników rynku zakupów biznesowych (Malinowski, Senkus, 2015: 150). Rynek B2B obejmuje: aukcje internetowe, foldery i katalogi internetowe sprzedawców, zawieranie bezpiecznych transakcji dzięki autoryzacji oraz kontroli użytkowników, jasne i proste w obsłudze katalogi. Zapewnia swobodę w wyszukiwaniu ofert, możliwość śledzenia procesu zakupowego w Internecie i Ekstranecie, w tym zgłoszenie zamówienia, odbiór oraz rozliczenie faktury (Mamcarz, 2008: 4). Sektor B2B wyróżnia się tym, że żadną ze stron transakcji nie jest konsument – osoba fizyczna (Salomon, 2001: 2). Relacje business to business dotyczą w głównej mierze producentów, eksporterów, importerów, dystrybutorów oraz hurtowników. Na rynku B2B można wyróżnić dwa rodzaje zakupów: standardowe (artykuły biurowe, spożywcze, sprzęt komputerowy, usługi biurowe, media, usługi ochrony) oraz konfigurowalne (usługi architektoniczne, projektowe, marketingowe, reklamowe, doradcze, specjalistyczne maszyny i urządzenia) (Malinowski, Senkus, 2015: 152–153),
- **B2C** (ang. business to consumer) – relacja business to consumer odbywa się na linii przedsiębiorstwo–konsument i „jest wyrazem

relacji występujących pomiędzy firmą a klientem końcowym, realizowanych zwykle za pomocą Internetu. Stroną inicjującą transakcje jest firma” (Glinkowska, 2011: 34). Transakcje odbywają się na odległość, przez Internet i dokonywane są za pośrednictwem sklepów internetowych. Niezwykle ważna z punktu widzenia organizacji jest maksymalizacja wartości relacji z klientem, która może być dokonywana za pośrednictwem jednej z trzech metod: zwiększenia korzyści poprzez wymianę z klientem, zmniejszenia kosztów obsługi wymiany z klientem, poprawy relacji z klientem (Mitręga, 2004: 266). Relacja B2C umożliwia mniejszym podmiotom gospodarczym konkurowanie z firmami o ugruntowanej pozycji na rynku. Bezpośrednio związane jest to ze zmniejszeniem barier geograficznych, możliwością pozyskania nowych klientów oraz obniżeniem kosztów poprzez weryfikację i ograniczenie mniej rentownych kanałów dystrybucji,

- **Intra-business (Intranet)** – związany jest z wewnętrznymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, które przeprowadzane są z wykorzystaniem wewnętrznych sieci komputerowych.

Do relacji uzupełniających należy zaliczyć:

- **B2A (business to administration) / B2G (business to government)** – określają obszar dla funkcjonowania elektronicznego biznesu, który tworzony jest przez transakcje pomiędzy organizacją a instytucjami państwowymi (organami administracji publiczno-podatkowej). Podstawowym celem nawiązania takich relacji z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest dbanie o swój wizerunek, budowanie wiarygodności oraz współpraca z instytucjami za pośrednictwem środków teleinformatycznych (Cieśliński, 2005: 56). Business to administration dokonywane są za pomocą przetargów online oraz targów wystawienniczych (Jęgorow, 2007: 4–5),
- **C2C (consumer to consumer)** – relacja konsument–konsument oznacza relację o charakterze biznesowym pomiędzy konsumentami, odbywającą się za pośrednictwem aukcji internetowych, tablic ogłoszeń (Nojszewski, 2004),
- **B2P (business to public)** – zależność przedsiębiorstwo–media–klient oznacza ona ogół czynności mające na celu promocję i reklamę, tworzenie więzi oraz zdobywanie nowych klientów. Relacja ta określana jest mianem marketingu online,

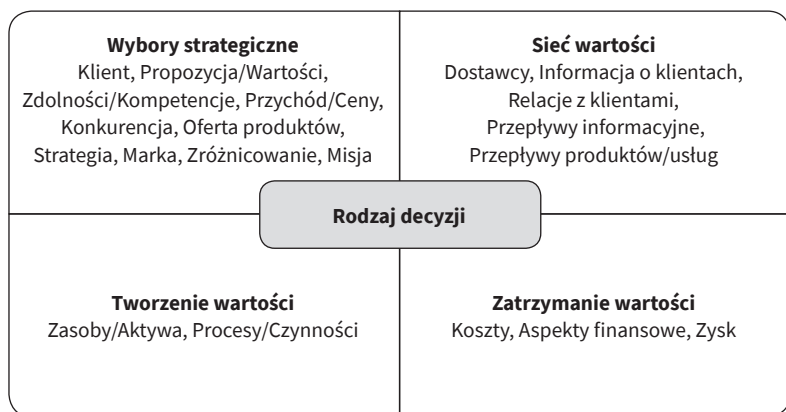
- **G2C** (government to customer) / **A2C** (administration to customer)
 - układ umożliwiający realizację spraw obywateli w urzędach państwowych (np. kwestie związane z podatkami i płatnościami transferowymi) za pośrednictwem Internetu,
- **G2C** (government to citizen) – komunikacja na linii instytucje publiczne–obywatel,
- **G2B** (government to business) / **A2B** (administration to business)
 - określa zależność pomiędzy instytucjami publicznymi a przedsiębiorstwami („tanie państwo” możliwe dzięki powstaniu e-urzędów),
- **B2E** (business to employee) – rodzaj relacji biznesowej umożliwiającej kontaktowanie się pomiędzy organizacją a jej pracownikami w celu podniesienia efektywności nie tylko kapitału ludzkiego, ale również całej organizacji,
- **G2E** (government to employee) / **A2E** (administration to employee)
 - integracja systemów informatycznych umożliwiająca pracownikom administracji państwowej uzyskiwanie informacji niezbędnych do wykonywania powierzonych im zadań.

2.2. Model biznesu i jego znaczenie w e-gospodarce

Pojęcie modelu biznesowego ukształtowało się pod wpływem rewolucji internetowej mającej miejsce pod koniec XX w. Oznacza „sposób prowadzenia przedsięwzięcia gospodarczego ukierunkowanego na osiągnięcie zysku lub szerzej, zgodnie z koncepcją zarządzania przez wartość (Value Based Management), na generowanie satysfakcjonującej stopy zwrotu dla właścicieli” (Wierzbński, 2015: 482). Podstawowym celem tworzenia modeli biznesowych jest efektywne prowadzenie działalności gospodarczej ukierunkowanej na maksymalizację zysku i tworzenie wartości dodanej dla klientów. **Model biznesowy** jest to „opis tego, jak dany przedsiębiorca poprzez swoją działalność wytwarza zamierzoną wartość dodaną, np. ekonomiczną lub społeczną. Wkład modeli biznesowych do gospodarki internetowej stanowi zbiór interakcji pomiędzy uczestnikami rynku, nakierowanych na wytwarzanie wartości dodanej poprzez zaspokajanie potrzeb ludzkich w różnych dziedzinach, a tak-

że przez zwiększanie efektywności funkcjonowania dotychczasowych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej” (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2012: 11).

Model biznesowy odzwierciedla sposoby uzyskiwania przez organizację określonych wyników ekonomicznych, które wyrażone są przez relację przychodów, kosztów i zysku (Rokita, 2005: 26–27). Jest on zatem „zbiorem założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie tylko dla klientów. W swej istocie model jest teorią istnienia przedsiębiorstwa, teorią, która jest ciągle przez rynek weryfikowana (testowana)” (Magretta, 2003: 44). Stanowi on reprezentację „bazowej logiki działania organizacji oraz strategii tworzenia i zatrzymania wartości w obszarze sieci wartości” (Shafer, Smith, Lindner, 2005: 202). Określany jest również jako „substancja, struktura oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych” (Amit, Zott, 2001: 511). Model biznesowy przedsiębiorstwa funkcjonującego w przestrzeni internetowej może być zdefiniowany jako „opis roli i relacji pomiędzy konsumentami, klientami, partnerami biznesowymi, dostawcami, które określają przepływ produktów, informacji i środków pieniężnych oraz głównych korzyści do interesariuszy” (Weill, Vitale, 2001: 28). Tworzenie modeli biznesowych determinowane jest przez podejmowanie odpowiednich wyborów strategicznych mających na celu tworzenie sieci wartości i ich zatrzymanie.



Schemat 2.2. Rodzaje decyzji przy wyborze modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shafer, Smith, Lindner, 2005: 202.

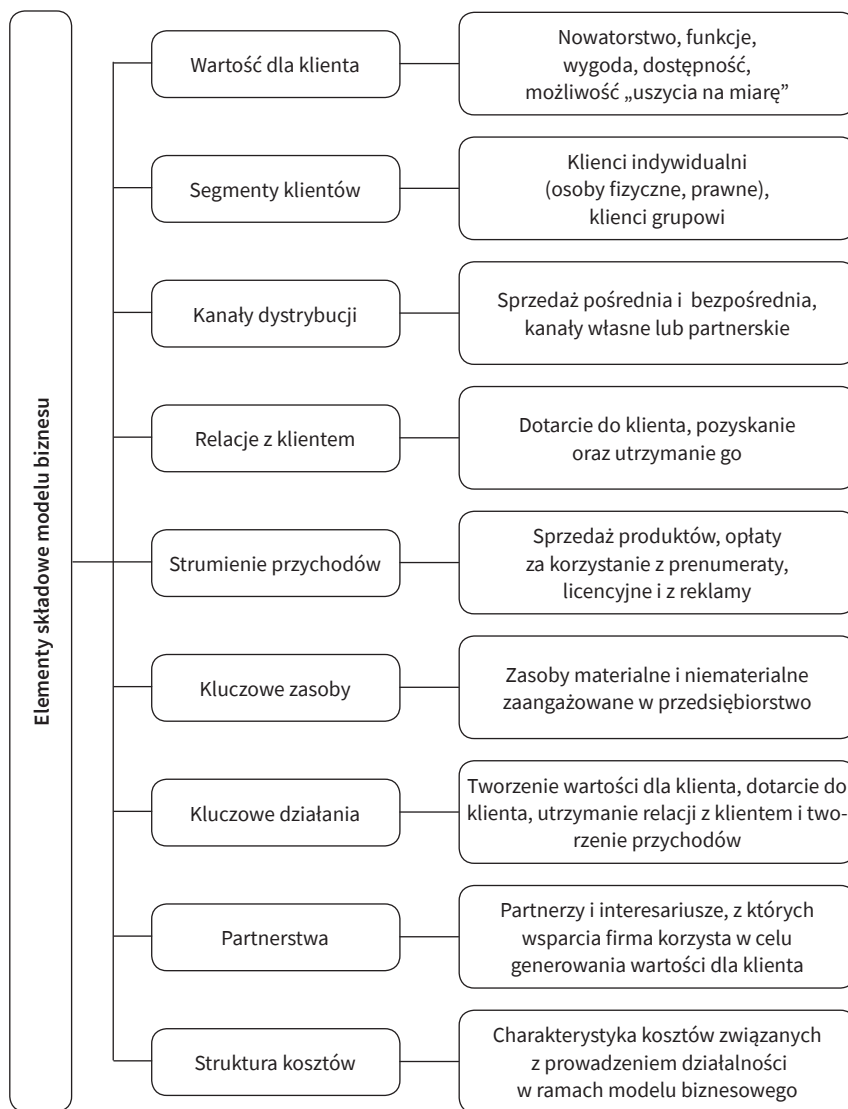
Przyjęta przez firmę metoda pozwalająca na realizację jej celów to lista funkcji i zadań, które ona spełnia. Można do nich zaliczyć: kreowanie wartości dla klientów, identyfikację segmentów rynku, określenie struktury łańcucha wartości koniecznej do kreowania i dystrybucji oferty, oszacowanie poziomu kosztów i zysku (Chesbrough, Rosenbloom, 2002: 529). Model biznesu może być rozumiany jako filozofia działania firmy, a jego podstawowym zadaniem jest odpowiedź na następujące pytania:

- Co? – czyli jaką wartość dodała firma generuje dla klientów,
- Kto? – jaka jest docelowa grupa klientów,
- Jak? – w jaki sposób ta wartość dla klienta jest przez przedsiębiorstwo osiągnana.

W polskiej praktyce gospodarczej można wyróżnić sześć podstawowych modeli biznesu:

- **tradycjonalista** – model realizowany przez duże podmioty gospodarcze, źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne, w długim łańcuchu wartości nie występują unikatowe kompetencje i zasoby;
- **gracz rynkowy** – skuteczność modelu uzależniona jest od możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby oraz korzyści skali, wartością dla klientów jest możliwość uzyskania korzyści materialnych i niematerialnych;
- **zleceniobiorca** – efektywność modelu uzależniona jest od posiadanych kompetencji i zdolności do uzyskania przewagi kosztowej, źródłem wartości dla nabywców są korzyści materialne oraz racjonalność w postaci wyższych korzyści w porównaniu z ponoszonymi kosztami;
- **specjalista** – efekt końcowy uzależniony jest od posiadania unikatowych czynników sukcesu, w krótkim łańcuchu wartości występuje koncentracja na projektowaniu, marketingu i sprzedaży, klienci zyskują korzyści materialne i niematerialne;
- **dystrybutor** – podstawowym źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe, źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne oraz satysfakcjonująca relacja efektów do nakładów;
- **integrator** – model skuteczny w przypadku możliwości stworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach i skali korzyści, wartość dla klientów oparta nie tylko na materialnych i niematerialnych korzyściach, ale również na pozytywnych relacjach (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, 2008: 82–93).

Do komponentów modelu biznesowego należy zaliczyć: wartość dla klienta, segmenty klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientem, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, partnerstwa, strukturę kosztów (Dudkowski, Rudolf, 2009: 3–4).



Schemat 2.3. Komponenty modelu biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dudkowski, Rudolf, 2009: 3–4.

Obserwacja rzeczywistości gospodarczej potwierdza, iż jednym z podstawowych źródeł sukcesu współczesnych organizacji jest wdrożenie oraz wykorzystanie innowacyjnego modelu biznesu. Warunkiem koniecznym jest, aby był on elastyczny, klarowny i przejrzysty dla jego użytkowników. Powinien uwzględniać podmioty wchodzące w określone relacje biznesowe, przepływy produktów, środków pieniężnych i informacji oraz wartość dodaną (Weill, Vitale, 2001: 28).

Podstawową ideą modeli biznesowych jest ich efektywność, która współcześnie utożsamiana jest z takimi kategoriami ekonomicznymi, jak: „wydajność (ujęcie techniczno-ekonomiczne H. Emersona), sprawność (ujęcie prakseologiczne T. Kotarbińskiego), kompetencyjność (ujęcie organizacyjno-biurokratyczne M. Webera), funkcjonalność (ujęcie humanistyczne R. Beckharda) itp.” (Szymańska, 2010: 155).

Efektywny model biznesowy uzależniony jest od szeregu czynników, w tym: procesowego podejścia do zarządzania, odpowiedniego planowania, umiejętności kadry menedżerów, kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Przejawem skuteczności i poprawności funkcjonowania modelu biznesowego jest efektywność funkcjonowania całej organizacji, której poszczególne składowe realizują wspólny cel (Rosińska-Bukowska, 2011: 12). Prawidłowo skonstruowany i wdrażany model biznesu powinien charakteryzować się oferowaniem klientom unikatowych wartości, innowacyjnością, elastycznością, spójnością, jasnością, odpowiednim dopasowaniem elementów go tworzących, strategicznym charakterem, dopasowaniem do potrzeb organizacji i jej klientów, korzystną relacją pomiędzy nakładami a kosztami (Firlej, 2013: 37).

Model biznesu to metoda działania przedsiębiorstwa, którego kluczowym zasobem jest IT. Zgodnie z takim podejściem należy go rozpatrywać w czterech płaszczyznach:

- bieżącej działalności przedsiębiorstwa – model wówczas obejmuje zakupy online, e-mail, strukturę strony, sposób pozyskiwania klientów;
- procesów biznesowych – zarządzanie wiedzą, zarządzanie łańcuchem dostaw, strategia planowania działalności oraz zasobów przedsiębiorstwa, bazy danych;
- strategii przedsiębiorstwa – model oparty na e-handlu, portalach społecznościowych, agentach online;
- gry rynkowej organizacji – cele strategiczne realizowane w oparciu o elastyczne, konfigurowane w sposób ciągły elementy składowe (Strauss, Frost, 2009: 28).

Model biznesu elektronicznego stanowi środek do uzyskania przewagi konkurencyjnej w branżach, które swoje działania opierają na Internecie (Afuah, Tucci, 2003). Zasadnicza różnica pomiędzy tradycyjnym modelem biznesu a modelem elektronicznym sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na kluczowe pytanie związane ze zmianą uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w dobie elektronicznej gospodarki. Niewątpliwie kwestią podstawową jest tu rozwój narzędzi oraz zmiana kanałów dystrybucji, potrzeb i wartości dla klientów.

2.3. Klasyfikacje modeli e-biznesu

W literaturze przedmiotu występuje duża liczba klasyfikacji modeli e-biznesowych, co bezpośrednio związane jest z globalizacją oraz pojawianiem się nowych rozwiązań technologicznych. Typologie modeli biznesu elektronicznego kładą nacisk na nowe rozwiązania technologiczne oraz metody zarządzania przedsiębiorstwem (Miciuła, 2014: 90–91). **Współczesne modele e-biznesu** charakteryzują się silnym powiązaniem na linii sprzedawca–klient, co umożliwia nie tylko obniżenie kosztów, ale również prowadzi do bardziej efektywnego przepływu informacji. Jak pisze A. Kuna-Marszałek, „modele ewoluują w kierunku sieci powiązań, w których producenci, dostawcy czy kooperanci i konsumenci poszukują się i łączą dynamicznie, często krótkookresowo, jedynie na czas realizacji transakcji biznesowej bądź dla osiągnięcia innych zamierzonych celów biznesowych” (Kuna-Marszałek, 2016: 104).

Autorzy wymieniają od czterech do dziesięciu modeli e-biznesowych.

Podstawowymi kryteriami ich wyróżnienia są:

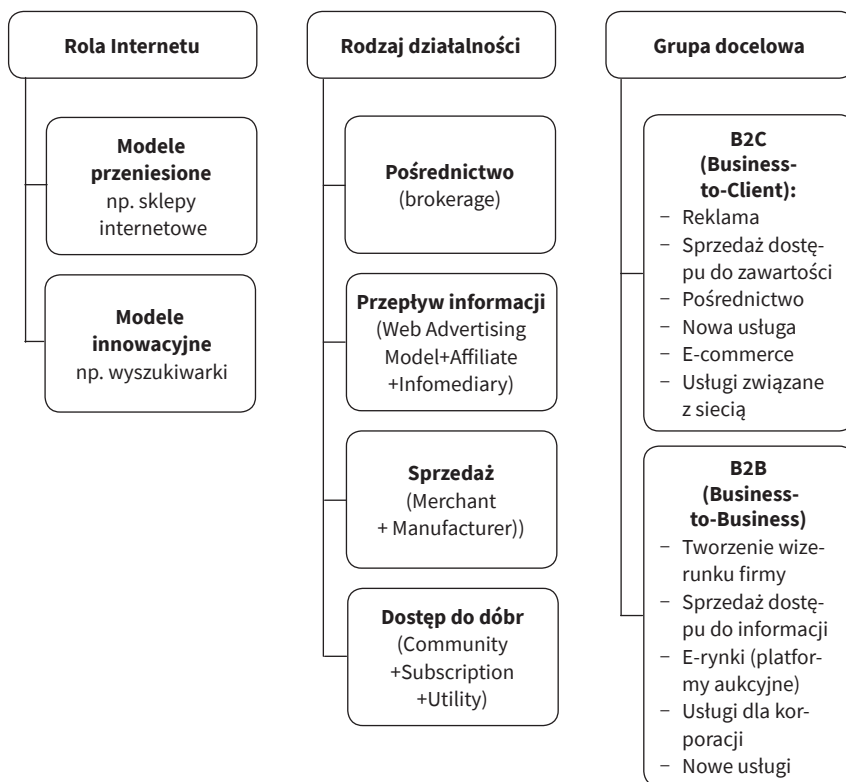
- rodzaj wartości oferowanej klientom,
- źródła zysków reprezentacyjne dla danego modelu (Scheibe, 2011: 100).

Interesującym aspektem, który towarzyszy **ewolucji modeli e-biznesu**, jest „przechwytywanie” oraz umiejętność „odblokowywania” potencjalnych wartości z nowych technologii (Olszynka, 2011). **Innowacyjny model e-biznesu** powinien integrować organizację, instytucję, technologię oraz strategię biznesu. Jednym z warunków efektywnego modelu biznesu elektronicznego jest poprawnie skonstruowany, wydajny oraz bezpieczny system płatności internetowych, którego zadaniem jest zbudowanie zaufania konsumenta do zakupów w sieci (Miciuła, 2014: 92).

2.3.1. Podstawowe modele biznesu elektronicznego

Współczesne modele biznesu elektronicznego skierowane są do różnych grup klientów, począwszy od indywidualnych, administracyjnych, po biznesowych. Jednym z kryteriów podziału modeli e-biznesowych jest sposób, w jaki Internet wykorzystywany jest do prowadzenia przedsiębiorstwa. Należy wówczas wyróżnić:

- **modele przeniesione** – przeniesienie tradycyjnego biznesu do Internetu, np. sklepy internetowe, serwisy aukcyjne;
- **modele innowacyjne** – nowe rodzaje biznesu, których funkcjonowanie uzależnione jest od Internetu, np. wyszukiwarki internetowej, serwisy VoD (Szpringer, 2012: 68).



Schemat 2.4. Modele biznesu w Internecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.cambridgepython.pl [dostęp 12.04.2017].

Można również dokonać **klasyfikacji modeli elektronicznego biznesu** ze względu na wyodrębnienie następujących kryteriów:

- rola Internetu w prowadzeniu biznesu elektronicznego,
- rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej,
- grupa docelowa (B2B, B2C) (Szpringer, 2012: 68).

Biorąc pod uwagę rodzaj oraz typ oferowanych w sieci wyrobów, wyróżnić należy następujące modele e-biznesu:

- sklep internetowy (ang. e-tailer),
- fora internetowe/media społecznościowe,
- dostawcy informacji, treści oraz wiadomości (ang. content provider),
- portale oraz wyszukiwarki internetowe,
- brokerzy transakcji internetowych (ang. transaction broker),
- twórcy rynków (ang. market creator),
- dostawcy usług (ang. service provider) (Szulc, Kobyłański, 2014: 64–65).

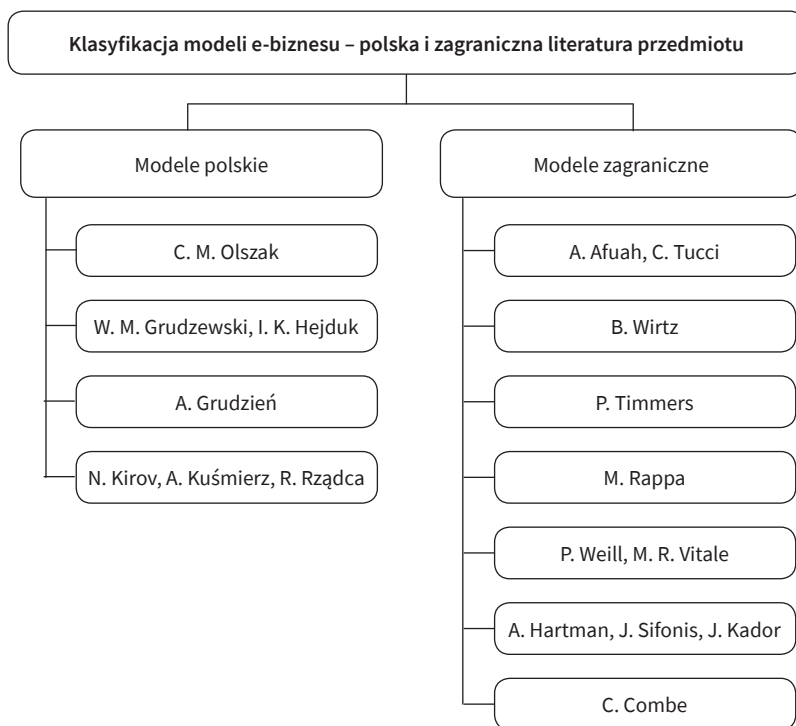
Szczególne znaczenie ma podział ze względu na rolę, jaką pełni Internet. Prekursorem handlu internetowego był serwis Amazon.com. Rozpoczął on erę sklepów internetowych, których podstawową zaletą z punktu widzenia klientów jest ich dostępność przez 24 godziny na dobę, a z punktu widzenia przedsiębiorcy niższy koszt działalności oraz możliwość ekspansji na większą skalę. Niewątpliwie wyszukiwarki internetowe również stały się ważnym elementem wykorzystania sieci w działalności gospodarczej, umożliwiając dostęp do najnowszych informacji.

Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności należy wyróżnić następujące modele biznesowe: pośrednictwa, przepływu informacji, sprzedaży oraz dostępu do dóbr.

Podział ze względu na grupę docelową związany jest z dwoma głównymi typami relacji biznesowych: na linii biznes–klient oraz biznes–biznes. Pierwsza relacja dotyczy głównie takich aspektów, jak: sprzedaż dóbr klientom, reklama, pośrednictwo, usługi związane z siecią. Druga zaś opiera się na zależnościach pomiędzy przedsiębiorstwami. Do najpopularniejszych modeli w relacji B2B należy zaliczyć: reklamę, pośrednictwo, innowacyjne usługi, handel czy świadczenie usług związanych z Internetem.

2.3.2. Autorskie modele biznesu elektronicznego

Modele e-biznesu przedstawiono z podziałem na dwie części: wyodrębnione w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu (Nojszewski, 2006). W analizowanych modelach można zauważyć występowanie pewnych analogii. Dominującą grupę modeli stanowią te związane z prowadzeniem handlu elektronicznego i relacji na linii przedsiębiorstwo–klient.



Schemat 2.4. Wybrane polskie i zagraniczne modele e-biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nojszewski, 2006; <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-modele-e-biznesu-przyklady-rozwiazan> [dostęp 10.07.2017].

Do najbardziej ogólnych podziałów modeli e-biznesowych należą te zaproponowane przez A. Afuah i C. Tucci'ego oraz B. Wirtza. Szczegółowe klasyfikacje zaproponowane zostały m.in. przez P. Timmersa, M. Rappa oraz C. Combe'a. W polskiej literaturze przedmiotu wyróżnieni autorzy dokonują również wszechstronnej systematyzacji modeli biznesu elektronicznego. Autorskie modele e-biznesu zebrano w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Autorskie modele e-biznesu

Autor	Model
A. Afuah, C. Tucci	<ul style="list-style-type: none"> - dostawcy usług – oferują usługi oparte na wykorzystaniu Internetu - firmy e-commerce’owe – sprzedają produkty i usługi przez Internet - twórcy rynków – działają jak pośrednicy lub sprzedają swe produkty przez Internet - agregatorzy zawartości – gromadzą i udostępniają informacje z różnych źródeł
B. Wirtz	<ul style="list-style-type: none"> - zawartość (ang. content) – zyski pochodzą z opłat za korzystanie z zawartości serwisu oraz od reklamodawców, zawartość powinna być przejrzysta i przyjazna dla użytkownika - handel (ang. commerce) – zyski w znacznej mierze pochodzą z prowizji, umożliwianie zawierania transakcji na linii kupujący-sprzedający - kontekst (ang. context) – zyski z reklam, kategoryzacja oraz agregacja wiadomości i informacji ułatwiająca korzystanie oraz nawigację - powiązania (ang. connection) – zyski z reklam oraz opłat za korzystanie, polegają na tworzeniu rytualnych relacji
P. Timmers	<ul style="list-style-type: none"> - sklep internetowy (ang. e-shop) – dostępność do wyrobów przez 24 godziny na dobę, niższe koszty dla klientów oraz dla przedsiębiorstwa, tradycyjne lub internetowe kanały marketingu - elektroniczne zaopatrzenie (ang. e-procurement) – przetargi elektroniczne oraz zamówienia towarów lub usług - aukcja elektroniczna (ang. e-auction) – elektroniczna prezentacja oferty oraz internetowa realizacja zamówienia - elektroniczne centrum handlowe (ang. e-mall) – zbiór sklepów - trzecia strona rynku (ang. third party marketplace) - wirtualna społeczność (ang. virtual community) - integrator usług łańcucha wartości (ang. value-chain integrator) - dostawca usług łańcucha wartości (ang. value-chain service provider) - platforma współpracy (ang. collaboration platform) - pośrednictwo informacji (ang. information brokerage) - usługi zaufania (ang. trust services) - udostępnianie aplikacji przez Internet (ang. application service provider, ASP)
M. Rappa	<ul style="list-style-type: none"> - model pośrednika (brokera) (ang. brokerage model) - model reklamowy (ang. advertising model) - model pośrednika informacyjnego (informacyjny) (ang. infomediary model) - model kupca (ang. merchant model) - model producenta (bezpośredni) (ang. manufacturer (direct) model) - model sieci afiliowanej (ang. affiliate model) - model wirtualnej społeczności (ang. community model) - model abonencki (subskrypcyjny) (ang. subscription model) - model taryfowy (ang. utility model)
P. Weill, M.R. Vitale	<ul style="list-style-type: none"> - prosto do klienta (ang. direct-to-customer) - dostawca z pełnym zakresem usług (ang. full-service provider) - wirtualna społeczność (ang. virtual community)

Autor	Model
	<ul style="list-style-type: none"> - dostawca treści (ang. content provider) - wspólna infrastruktura (ang. shared infrastructure) - przedsiębiorstwo (ang. whole-of-enterprise/government) - integrator sieci wartości (ang. value net integrator) - pośrednik (ang. intermediary)
A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador	<ul style="list-style-type: none"> - platforma handlu internetowego (ang. e-business storefront) - pośrednik informacyjny (ang. infomediary) - pośrednik zaufania (ang. trust intermediary) - wspomaganie realizacji przedsięwzięć e-biznesowych (ang. e-business enabler) - dostarczanie infrastruktury (ang. infrastructure provider)
C. Combe	<ul style="list-style-type: none"> - pośrednicy (ang. brokerages) - sklepy internetowe (ang. e-shops) - elektroniczne centra handlowe (ang. e-malls) - aukcje elektroniczne (ang. e-auctions) - wspólnoty handlowe (ang. trading communities) - wirtualne społeczności (ang. virtual communities) - model agregatora kupujących (ang. buyer aggregator model) - portale z ogłoszeniami (ang. classifieds) - pośrednicy informacyjni (ang. infomediaries) - elektroniczne zaopatrzenie (ang. e-procurement) - model dystrybucyjny (ang. distribution model) - portale: generalne, spersonalizowane, wortale (ang. general portal, personalised portals, vortals) - platformy współpracy (ang. collaboration platforms)
C. M. Olszak	<ul style="list-style-type: none"> - portale i serwisy informacyjne - sprzedaż detaliczna - dostawcy zawartości - brokerzy transakcji - kreatorzy rynku - dostawcy usług - dostawcy „społeczności” - elektroniczne rynki i giełdy - elektroniczna dystrybucja - doradztwo biznesowe (ang. matchmaker) - pośrednictwo - organizacja wirtualna
W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk	<ul style="list-style-type: none"> - sklepy i przetargi elektroniczne - aukcje internetowe - giełdy internetowe - agencje reklamowe i domy medialne - stowarzyszenia internetowe - dostawcy informacji - inkubatory firm wirtualnych - Internet w procesach biznesowych przedsiębiorstwa - marketing w systemie Internetu z pozycji klienta - handel elektroniczny B2C

Tabela 2.2. cd

Autor	Model
	<ul style="list-style-type: none"> - handel elektroniczny B2B - łańcuch dostaw
A. Grudzień	<ul style="list-style-type: none"> - elektroniczna witryna i sklep internetowy (ang. e-shop) - elektroniczne zaopatrzenie (ang. e-procurement) - elektroniczne centrum handlowe (ang. e-mall) - aukcja elektroniczna (ang. e-auction) - wirtualna społeczność (ang. virtual community), platforma współpracy (ang. collaboration platform) - integrator i dostawca usług łańcucha wartości (ang. value-chain integrator) - pośrednictwo informacji (ang. information brokerage) - usługi zaufania (ang. trust services)
N. Kirov, A. Kuśmierz, R. Rządca	<ul style="list-style-type: none"> - prosto do klienta - dostawca z pełnym zakresem usług - dostawca treści - wspólna infrastruktura - przedsiębiorstwo - integrator sieci wartości - pośrednik
J. Banasikowska, B. Pleban	<ul style="list-style-type: none"> - serwisy internetowe i portale (integracja pakietów usług) - sprzedaż detaliczna poprzez sklepy on-line, pasaż zakupowe, zakupy przez e-mail - dostawcy zawartości (dystrybutorzy informacji) - kreatorzy rynku, czyli organizacje wirtualnego otoczenia, gdzie sprzedający i kupujący spotykają się w celu wymiany produktów, ustalenia cen, itp. - dostawcy usług (oferta, sprzedaż oraz konsultacje) - dostawcy społeczności (twórcy grup zainteresowań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nojszewski, 2006; Banasikowska, Pleban, 2007: 107; Wirtz, Schilke, Ullrich, 2010: 272–290; Miciuła, 2014: 90–92.

Podsumowując dane dotyczące polskich i zagranicznych klasyfikacji modeli biznesu elektronicznego, można wyróżnić podstawowe i najważniejsze modele:

- **model sklepu internetowego** (ang. e-shop) – najczęściej stosowany model e-biznesowy. Internet wykorzystywany jest jako narzędzie do sprzedaży towarów. Jego zaletą jest globalny zasięg oraz zmniejszenie kosztów działalności;
- **elektroniczne zaopatrzenie** (ang. e-procurement) – składanie ofert przez Internet, dostarczanie przedsiębiorstwom towarów oraz potrzebnych usług. Stanowi dodatkowy kanał zaopatrzeniowy oraz zapewnia możliwość dotarcia do nowych dostawców;

- **aukcja elektroniczna** (ang. e-auction) – umożliwia przeprowadzenie elektronicznych licytacji, zapewnia możliwość zebrania dużej liczby licytujących w jednym miejscu;
- **model pośrednika** (ang. brokerage model) – przedsiębiorstwo uzyskuje przychody dzięki prowizji za kontaktowanie ze sobą sprzedających i kupujących. Zaletą jest prowadzenie działalności usługowo-informatycznej bez ponoszenia ryzyka;
- **model reklamowy** (ang. advertising model) – przychody pochodzą z opłat od organizacji zainteresowanych umieszczeniem reklam w serwisie. Model pozwala na osiąganie wysokich przychodów i pozyskiwanie klientów na całym świecie;
- **model abonencki (subskrypcyjny)** – przychody z opłat od użytkowników serwisu. Model umożliwia dotarcie do szerokiego grona odbiorców na całym świecie;
- **model wspólnej infrastruktury** (ang. shared infrastructure) – platforma do kontaktu z klientami tworzona przez co najmniej dwie współpracujące ze sobą firmy. Pozwala na redukcję kosztów, poprawia pozycję na rynku;
- **model trzeciej strony rynku** (ang. third party market place) – model określający firmę zewnętrzną, której zleca się prowadzenie usług outsourcingowych. Zalety podobne jak w przypadku tradycyjnego outsourcingu;
- **model wirtualnej społeczności** (ang. virtual community) – grupa osób lub organizacji tworząca rodzaj portalu tematycznego. Stanowi wartość dodaną dla biznesu, zawiera w sobie elementy marketingu oraz nowe możliwości osiągania przychodów;
- **model wspomagania realizacji biznesu** (ang. business enabler) – firma zapewnia innym podmiotom narzędzia, informacje i kompetencje. Wachlarz usług jest szeroki, a zasięg działań globalny (Miciuła, 2014: 91).

Klasyfikacji biznesu elektronicznego jest wiele, a cechą charakterystyczną dla nich jest pozyskiwanie i umiejętność wdrażania nowych rozwiązań technologicznych pozwalających na wzrost wartości. Współczesne modele e-biznesu integrują organizację, strategię biznesową, technologie i instytucje, innowacyjne systemy płatności (w dziedzinie płatności detalicznych kluczowymi obszarami innowacji są instrumenty płatnicze, nowe kanały dokonywania płatności oraz innowacyjne formy pieniądza).

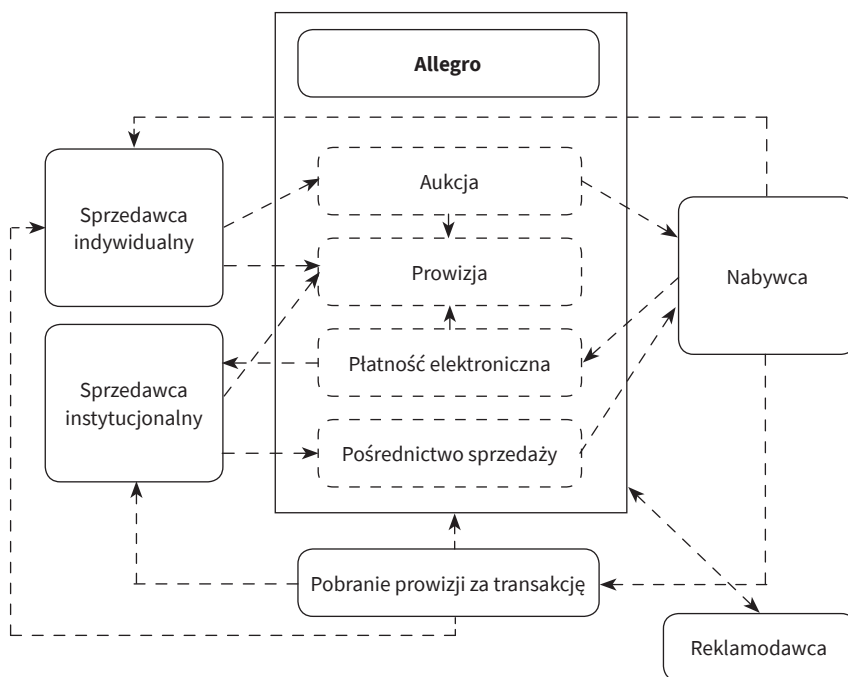
2.4. Studia przypadków

2.4.1. Allegro – model aukcji elektronicznej

Model biznesowy stosowany przez Allegro.pl umożliwia serwisowi pośredniczenie pomiędzy sprzedającymi a kupującymi w drodze licytacji. Czas licytacji jest ograniczony, nabywcą dobra jest klient, który zaofertuje najwyższą cenę. **Wartość dodaną** uzyskuje zarówno sprzedający, jak i kupujący. Ten pierwszy może przedstawić swoją ofertę dużej liczbie potencjalnych nabywców, a dzięki licytacji osiągnąć cenę wyższą od oczekiwanej. Z punktu widzenia odbiorcy serwis umożliwia dotarcie do interesujących, okazjonalnych i tanich zakupów. Wartością dodaną, która pojawiła się wraz ze wzrostem liczby użytkowników, była konieczność wprowadzenia przez Allegro odpowiedniego systemu zabezpieczeń danych osobowych.

Klientami serwisu są osoby indywidualne, firmy, instytucje. Ze względu na osiągnięcie przez Allegro pozycji lidera możliwe było wprowadzenie mechanizmów sprzedaży po z góry ustalonej cenie oraz możliwości wystawiania na sprzedaż większej liczby towarów (Allegro stało się klasycznym sklepem internetowym). Szerokość **kanału dystrybucji** w Internecie jest niemal nieograniczona (serwis działa w kilku krajach). Wysłanie produktów odbywa się za pośrednictwem tradycyjnych kanałów dystrybucji (poczta, firmy kurierskie, paczkomaty). Obsługa zamówień ma miejsce przez Internet, a płatności również mogą być dokonywane za pomocą elektronicznego systemu płatności. **Relacje z klientami** powstają w momencie rejestracji użytkownika w serwisie, a odbiorcami są osoby i przedsiębiorstwa zainteresowane udziałem w aukcjach internetowych. Podstawowe **przychody** pochodzą od zawartych transakcji oraz prowizji powstałych w momencie wystawienia towaru lub produktu na licytację. Dodatkowy przychód pojawia się, kiedy czas licytacji jest dłuższy od standardowego (powyżej 7 dni). Nadplanowymi źródłami zysków są te, które pochodzą z „ekstra” funkcji, jakie posiada serwis (np. opłata za pogrubienie oferty czy jej odpowiednie pozycjonowanie) oraz od kooperantów serwisu (w tym operatorów płatności). **Kluczowymi zasobami** Allegro są aktywa materialne (siedziba, komputery, serwery, oprogramowanie) oraz aktywa niematerialne (kapitał ludzki i intelektualny). **Kluczowe działania** związane są z marketingiem mającym na celu tworzenie

dodatkowych wartości dla klientów. Podstawową grupę **kosztów** stanowią te związane z obsługą internetowej działalności (koszty serwerów, serwisu, napraw, wynagrodzenia pracowników, zakup nowoczesnego oprogramowania). Łańcuch wartości to przede wszystkim transfer towarów. Serwis umożliwia sprzedaż okazjonalną prywatnym użytkownikom, przedsiębiorstwom nieposiadającym własnego serwisu oraz stanowi dodatkowe źródło przychodów dla organizacji, które co prawda posiadają sklep internetowy, ale szukają nowych kanałów zbytu swoich produktów (www.itconsulting.pl [dostęp 11.07.2017]).



Schemat 2.5. Model biznesowy Allegro

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.it-consulting.pl/autoinstalator/wordpress/wp-content/uploads/2010/11/A018-Modele-Biznesowe.pdf [dostęp 11.07.2017].

2.4.2. Netflix – model abonencki

Netflix jest jedną z największych i najpopularniejszych platform „wideo na żądanie” (ang. VoD – Video on Demand) na świecie. Przedsiębiorstwo powstało w 1997 r. w Kalifornii. Początkowo w jego ofercie znajdowała

się możliwość wypożyczenia płyt DVD wysyłanych za pośrednictwem tradycyjnej poczty. Kiedy Netflix osiągnął efekty skali (liczba zamówień doszła do 10 000 dziennie), zrezygnowano z możliwości wypożyczania pojedynczych filmów na rzecz opłaty abonamentowej. Początkowo Netflix wykazywał straty, przełomem było wejście na giełdę w 2002 r. Firma odnotowała w 2003 r. pierwszy kwartał z dodatnim wynikiem finansowym. Postęp technologiczny oraz zwiększenie szybkości łączy internetowych spowodowało, że w 2007 r. przedsiębiorstwo rozszerzyło swoją działalność o media strumieniowe (Netflix zaczął odchodzić od DVD na rzecz VoD). Początkowo oferta ograniczona była do wybranych regionów, jednakże zgodnie z zapowiedzią władz firmy podczas targów CES zrezygnowano z blokady dla kolejnych 130 krajów. Obecnie serwis jest dostępny w większości regionów świata (wyjątkiem są tu m.in. Chiny oraz Korea Północna).

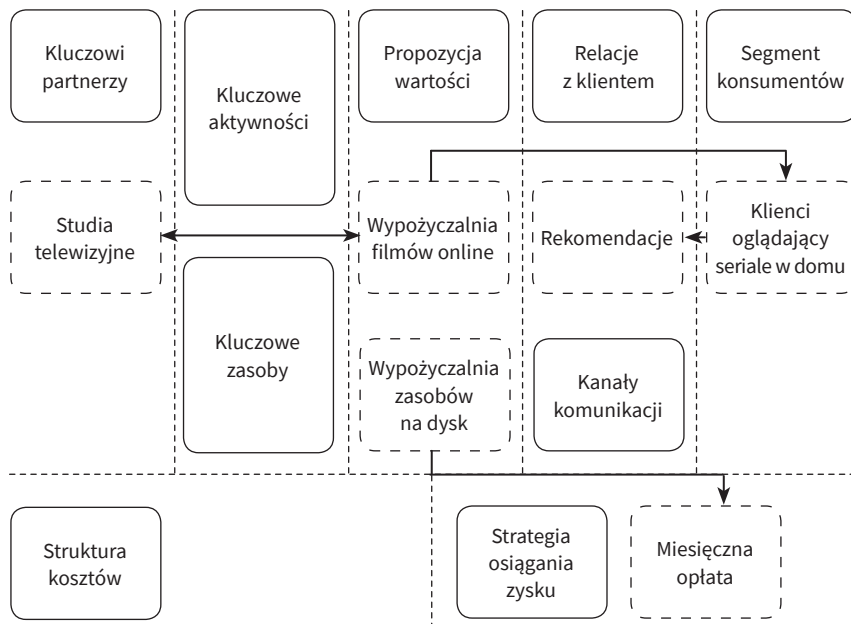


Rysunek 2.1. Kluczowe elementy modelu biznesowego Netflix

Źródło: www.netflix.com [dostęp 10.12.2017].

Wartość dla klienta polega na zapewnieniu mu usługi w postaci możliwości korzystania z zasobów serwisu, na które składają się filmy, seriale i programy publicystyczne w zamian za opłatę abonamentową. Plusem jest tu możliwość korzystania, po rejestracji i wniesieniu opłaty, z zasobów serwisu 24 godziny na dobę, w dowolnym miejscu, na wybranym urządzeniu (włącznie z urządzeniami mobilnymi).

Podstawową grupę klientów stanowią odbiorcy indywidualni, chcący mieć dostęp do najpopularniejszych produkcji telewizyjnych i filmowych na świecie. Oferta w poszczególnych regionach jest urozmaicona, plusem jest również dostępność regionalnych wersji językowych. Netflix jest również prekursorem wśród serwisów VoD, gdyż jako pierwszy zaczął udostępniać od razu wszystkie odcinki całego sezonu seriali. Od września 2016 r. serwis dostępny jest w Polsce. Netflix poza oferowaniem filmów, seriali, programów wyprodukowanych przez stacje telewizyjne, oferuje również produkcje własne (np. serial House of Cards). Rejestracja w serwisie umożliwia swobodne uruchamianie, zatrzymywanie oraz wznawianie oglądanych produkcji bez poświęcania czasu na oglądanie reklam oraz ponoszenia dodatkowych zobowiązań. **Kanałem dystrybucji** jest tu wykorzystanie opcji umożliwiającej strumieniowanie danych do docierania do klientów. Firma wykorzystuje cyfrowy model dystrybucji i nowoczesnej technologii.



Schemat 2.6. Model biznesowy Netflix

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.vimeo.com/138473445 [dostęp 11.07.2017].

Pozyskiwanie nowych klientów związane jest z podejmowaniem działań marketingowych, reklamą w Internecie, wyprodukowaniem seriali na

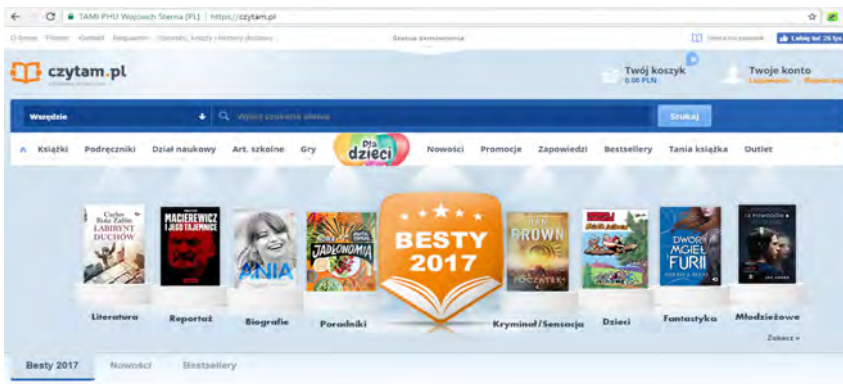
najwyższym światowym poziomie, za które ich twórcy zdobywają najważniejsze światowe nagrody filmowe i telewizyjne. Obsługa i podtrzymywanie relacji z klientem są w centrum zainteresowania organizacji (marketing relacji). Netflix buduje swoją misję w oparciu o działania marketingowe i biznesowe na zewnątrz organizacji, ale również poprzez spójną kulturę wewnątrz przedsiębiorstwa. **Przychody** pochodzą z opłat abonamentowych. Netflix pod względem kapitalizacji, dochodów, skali wzrostu oraz wpływu na kulturę masową jest jednym z najefektywniejszych start-up'ów w historii. Analitycy rynku porównują go z takimi koncernami jak Microsoft, Amazon czy Apple. Przychody Netflix'a w 2011 r. wyniosły 3,2 mld dolarów, w 2012 r. sięgnęły 4,37 mld dolarów, a w 2014 r. 5,5 mld dolarów.

Kluczowymi zasobami organizacji jest posiadanie odpowiedniej infrastruktury technologicznej, zasoby ludzkie, umiejętność wykorzystania wiedzy i nowinek technologicznych umożliwiających natychmiastową przesyłkę danych bez utraty ich jakości. Niewątpliwie jakość oferowanych produkcji wpływa również na popularność serwisu (oferta obejmuje około 25 000 pozycji). **Podstawowe działania** mają na celu wyrobienie marki oraz dostarczanie klientom usług po możliwie jak najniższych cenach. Netflix w celu uzyskania uprawnień do udostępniania różnych programów, filmów i seriali współpracuje z wieloma dostawcami materiałów.

2.4.3. Czytam.pl – model e-sklepu

Czytam.pl jest jednym z najpopularniejszych sklepów internetowych w Polsce w kategorii „edukacja i książki” (w rankingu serwisu Opineo.pl zajął on w 2015 i 2016 r. pierwszą pozycję w sekcji „edukacja i książki”). Księgarnia internetowa powstała w 2005 r. jako dodatek do działalności przedsiębiorstwa TAMI (firma informatyczna z Poznania). Zmiany, jakie miały miejsce na rynku, doprowadziły do tego, że księgarnia internetowa stała się kluczowym przedsięwzięciem firmy.

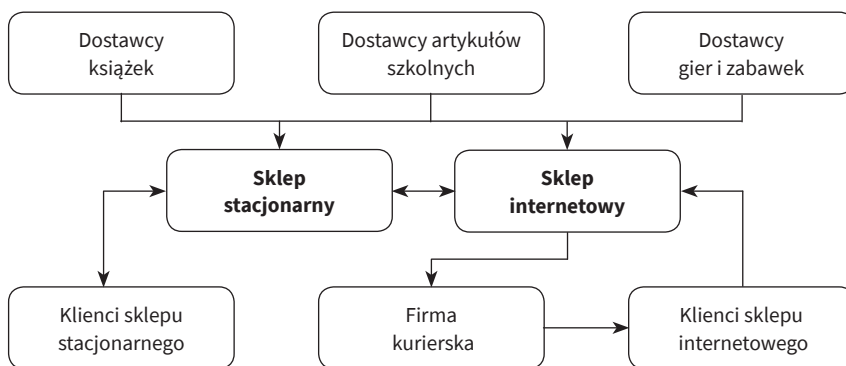
Wartość dla klienta związana jest z samą misją przedsiębiorstwa, zgodnie z którą celem jest dostarczenie klientom wszystkich dostępnych na rynku pozycji książkowych bez względu na rodzaj zainteresowań oraz indywidualnych potrzeb. **Klientami** serwisu są osoby oraz instytucje zainteresowane literaturą z różnych dziedzin.



Rysunek 2.2. Witryna internetowa Czytam.pl

Źródło: www.czytam.pl [dostęp 12.12.2017].

Przedsiębiorstwo wykorzystuje następujące **kanały dystrybucji**: sklep stacjonarny, który mieści się w Poznaniu przy ul. Unii Lubelskiej 3 oraz internetowe kanały dystrybucji (oferta dotyczy różnych form dostawy, a magazyn w 2013 r. został przebudowany w taki sposób, by obsługa była jak najsprawniejsza). Celem firmy jest budowanie **trwałych relacji** z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwanie nowych. Firma oferuje klientom obniżki cen (rabaty sięgają 30% bez specjalnej oferty promocyjnej, dodatkowo wybrane pozycje mają ceny obniżone o 50–70%). Sklep oferuje rabaty na każde pozycje (nie funkcjonuje tutaj system, w którym po zakupie jednej pozycji klient otrzymuje drugą o kilka procent taniej).



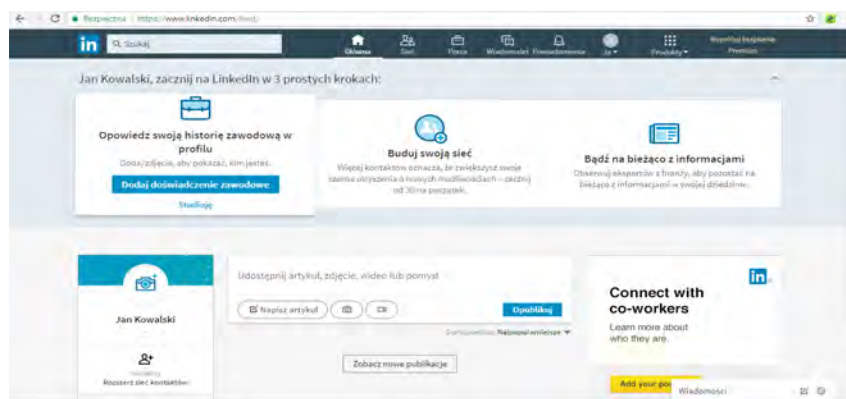
Schemat 2.7. Model biznesowy Czytam.pl

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.czytam.pl [dostęp 12.07.2017].

Przychody pochodzą ze sprzedaży książek oraz dodatkowego asortymentu, w tym artykułów szkolnych oraz gier dla dzieci. **Kluczowe zasoby** obejmują asortyment dostępny w sklepie, a **kluczowe działania** mają na celu tworzenie wartości oraz utrzymanie relacji z klientami poprzez profesjonalną obsługę. Księgarnia zapewnia wygodę oraz bezpieczeństwo zakupów dokonywanych przez Internet. Podstawową grupę **partnerów biznesowych** stanowią wydawnictwa naukowe, dostawcy artykułów szkolnych, hurtownie dostarczające gry planszowe i edukacyjne dla dzieci oraz firmy kurierskie. **Koszty** generowane przez przedsiębiorstwo związane są z koniecznością dokonywania opłat za prowadzenie magazynu, wynagrodzeniami pracowników, utrzymaniem sklepu stacjonarnego oraz serwisu internetowego.

2.4.4. LinkedIn – model pośrednika

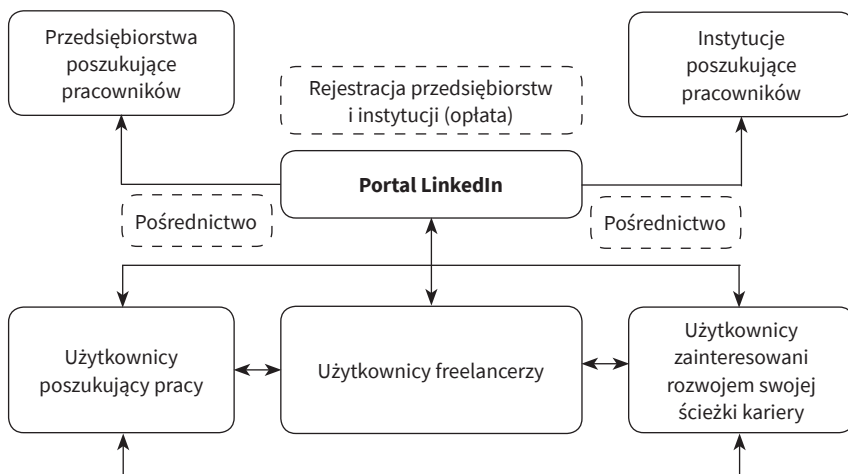
LinkedIn jest międzynarodowym serwisem społecznościowym, mającym na celu tworzenie kontaktów zawodowo-biznesowych. Serwis założony został w grudniu 2002 r., rozpoczął swoją działalność w maju 2003 r. W 2011 r. przedsiębiorstwo weszło na nowojorską giełdę. Serwis dostępny jest w kilkunastu językach (w tym od kwietnia 2012 r. w języku polskim). Rozwój portalu ustępuje swoją dynamiką innym portalom społecznościowym typu Facebook, Instagram itd. LinkedIn skupia głównie profesjonalistów i menedżerów, jest jednym z ulubionych portali dla osób uprawiających wolne zawody (freelancerów).



Rysunek 2.3. Strona startowa LinkedIn Polska

Źródło: www.linkedin.com/feed/ [dostęp 12.12.2017].

Wartością dla osób korzystających z portalu jest możliwość znalezienia interesującej pracy oraz możliwość pokazania swoich osiągnięć określonej społeczności. Z punktu widzenia pracodawców, którzy posiadają swoje konta w serwisie, możliwe jest znalezienie pracownika spełniającego szereg określonych przez nich wymagań. **Klientami** serwisu są zazwyczaj profesjonalści oraz przedsiębiorstwa chcące pozyskać wykwalifikowanych pracowników (pracownicy działu kadr przedsiębiorstw mają możliwość poszukiwania unikalnych umiejętności oraz doświadczeń zawodowych).



Schemat 2.8. Model biznesowy LinkedIn

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.linkedin.com/ [dostęp 12.07.2017].

LinkedIn jako portal społecznościowy zapewnia darmową możliwość zaprezentowania swojego profilu obejmującego dotychczasową ścieżkę kariery, przebyte kursy oraz posiadane umiejętności. Pozwala na budowanie relacji z nowymi osobami z danej branży, co może przyczynić się do budowania dalszej kariery zawodowej.

Przychody pochodzą z opłat dokonywanych przez firmy i organizacje posiadające własne profile i poszukujące na portalu pracowników. **Kluczowymi zasobami** serwisu są ludzie, a działania polegają na pozyskiwaniu nowych użytkowników i budowaniu sieci relacji pomiędzy nimi. Posiadanie konta w portalu umożliwia klientom budowanie marki i własnego wizerunku, stwarza okazję do przedstawienia doświadczeń oraz

umiejętności, daje szansę na otrzymanie atrakcyjnych ofert współpracy. Nadmienić należy, że niektóre oferty pracy dostępne są tylko i wyłącznie dla użytkowników LinkedIn. Dodatkowo osoby posiadające profile mogą wymieniać się informacjami o wydarzeniach, łącząc się w grupy zainteresowań. Portal daje również możliwość obserwowania stron wybranych przedsiębiorstw. Podstawowymi **partnerami** dla portalu są organizacje posiadające na nim swoje konta i poszukujące nowych pracowników. Koszty prowadzenia portalu związane są w znacznej mierze z koniecznością posiadania odpowiedniej infrastruktury informatycznej oraz kosztami wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w spółce.

2.5. Pytania problemowe

1. Czy każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w Internecie powinno wdrożyć model biznesowy?
2. Który z segmentów rynku B2B ma najlepsze perspektywy rozwojowe?
3. Jakie elementy, czynniki mają decydujące znaczenie dla rozwoju relacji B2C?
4. Które grupy zasobów materialnych i niematerialnych mają kluczowe znaczenie dla sukcesu w e-biznesie?
5. Czy wzrost zaufania do transakcji internetowych ma wpływ na rozwój biznesu elektronicznego?

2.6. Test Prawda/Fałsz

Lp.	Stwierdzenia	P	F
1	Aspekty technologiczne są jedną z determinant rozwoju e-biznesu		
2	Stabilne przepisy prawne sprzyjają rozwojowi biznesu elektronicznego		
3	Relacja B2B to relacja typu biznes-klient		
4	Relacja B2C to relacja biznes-odbiorca		
5	W relacji B2B stroną nie może być indywidualny odbiorca (osoba fizyczna)		
6	W ramach relacji B2B można sprzedawać produkty standardowe		
7	W relacji B2C niezwykle ważna, z punktu widzenia organizacji, jest maksymalizacja wartości relacji z klientem		
8	Relacja B2C umożliwia mniejszym podmiotom gospodarczym konkurowanie z firmami o ugruntowanej pozycji na rynku		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
9	Business to government (B2G) – określają obszar dla funkcjonowania elektronicznego biznesu, który tworzony jest przez transakcje pomiędzy organizacją a instytucjami państwowymi		
10	Intra-business (Intranet) – związany jest z zewnętrznymi procesami wpływającymi na funkcjonowanie przedsiębiorstwa		
11	Consumer to consumer (C2C) – relacja konsument–konsument oznacza zależność o charakterze biznesowym pomiędzy konsumentami odbywającą się za pośrednictwem aukcji internetowych, tablic ogłoszeń		
12	Model biznesowy to sposób prowadzenia przedsięwzięcia gospodarczego		
13	Model biznesowy jest zbiorem założeń pozwalających organizacji na realizację jej podstawowego celu		
14	Tworzenie modeli biznesowych determinowane jest przez podejmowanie odpowiednich wyborów strategicznych mających na celu tworzenie sieci wartości i ich zatrzymanie		
15	Model biznesu może być rozumiany jako filozofia działania firmy		
16	Gracz rynkowy – model realizowany przez duże podmioty gospodarcze, źródłem wartości dla klientów są korzyści materialne, w długim łańcuchu wartości nie występują unikatowe kompetencje i zasoby		
17	Dystrybutor – podstawowym źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe		
18	Integrator – model skuteczny w przypadku możliwości stworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach i skali korzyści		
19	W biznesie elektronicznym wykorzystywane są wyłącznie pośrednie kanały dystrybucji		
20	Marketing relacji stanowi podstawowy element budowania efektywnego modelu biznesowego		
21	Jednym z podstawowych źródeł sukcesu współczesnych organizacji jest wdrożenie oraz wykorzystanie innowacyjnego modelu biznesu		
22	Efektywność modelu może być utożsamiana z jego skutecznością		
23	Elastyczność oraz wysoki stopień skomplikowania decydują o efektywności modelu biznesowego		
24	Zarządzanie łańcuchem dostaw jest jednym z podstawowych procesów biznesowych		
25	Model biznesu elektronicznego stanowi środek do uzyskania przewagi konkurencyjnej w branżach, które swoje działania opierają na Internecie		
26	Współczesne modele e-biznesu charakteryzują się silnym powiązaniem na linii sprzedawca–sprzedawca		
27	Rodzaj wartości oferowanej klientom jest jednym z kryteriów wyróżnienia określonego rodzaju modeli biznesowych		
28	Innowacyjny model e-biznesu powinien integrować organizację, instytucję, technologię oraz strategię biznesu		
29	Wydajny oraz bezpieczny system płatności internetowych ma wpływ na efektywność modelu biznesowego		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
30	Współczesne modele biznesu skierowane są głównie do klientów administracyjnych		
31	Model pośrednika jest jednym z modeli wyodrębnionych ze względu na rolę Internetu		
32	Ze względu na rolę Internetu można wyróżnić modele B2B i B2C		
33	Biorąc pod uwagę rodzaj oraz typ oferowanych w sieci wyrobów, można wyróżnić m.in. sklep internetowy (e-tailer), fora internetowe i dostawców usług		
34	Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności należy wyróżnić następujące modele biznesowe: pośrednictwa, przepływu informacji, sprzedaży oraz dostępu do dóbr		
35	W polskiej literaturze przedmiotu nie wyodrębniono żadnych klasyfikacji modeli e-biznesu		
36	Dominującą grupę modeli stanowią te związane z prowadzeniem handlu elektronicznego i relacji na linii przedsiębiorstwo-klient		
37	Do najbardziej szczegółowych podziałów modeli e-biznesowych należą te zaproponowane przez A. Afuah i C. Tucci'ego oraz B. Wirtza		
38	A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador wyodrębnili następujące modele: platformę handlu internetowego, pośrednika informacyjnego, pośrednika zaufania, wspomaganie realizacji przedsięwzięć e-biznesowych, dostarczanie infrastruktury		
39	E-shop (model sklepu internetowego) to najczęściej stosowany model e-biznesowy		
40	E-procurement to elektroniczne zaopatrzenie		
41	Przychody w Advertising model (model reklamowy) pochodzą z opłat od użytkowników		
42	W modelu abonenckim przychody pochodzą z opłat od użytkowników serwisu		
43	Platforma shared infrastructure tworzona jest przez co najmniej dwie współpracujące ze sobą firmy		
44	Platforma shared infrastructure pozwala na redukcję kosztów, poprawia pozycję na rynku		
45	Model business enabler zapewnia innym podmiotom narzędzia, informacje i kompetencje		
46	Współczesne modele e-biznesu integrują organizację, strategię biznesową, technologie i instytucje, innowacyjne systemy płatności		
47	Zmiany technologiczne nie mają wpływu na rozwój i popularność modeli biznesowych		
48	Model abonencki stosowany jest przez Netflix		
49	Model biznesowy należy utożsamiać ze strategią prowadzenia działalności gospodarczej		
50	Allegro wykorzystuje model aukcyjny		

Rozdział 3

Strategie i metodyka budowy systemów e-biznesu

3.1. Teoretyczne podstawy budowania strategii biznesowych

Procesy globalizacji, rozwój nowoczesnych technologii oraz wzrost wymagań klientów niosą ze sobą konieczność strategicznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Przez **kontekst strategiczny** należy rozumieć „towarzyszące okoliczności, uwarunkowania danej sytuacji, w której podejmowane przez nauki o zarządzaniu działania – w formie projekcji adekwatnych koncepcji, metod, narzędzi, instrumentów, itp. zarówno sformalizowanych, jak i niesformalizowanych – wywierają na współczesnych organizacjach skutki o charakterze długookresowym” (Latussek, Puchalska, 2002: 306–307). **Zarządzanie strategiczne** jest „ciągłym i dynamicznym procesem monitorowania otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa oraz budowy i implementacji skutecznej strategii, mającym na celu rozwój i zwiększenie konkurencyjności firmy w długim okresie (3 i więcej lat)” (Zakrzewska–Bielawska, 2012: 87–116). **Strategiczne podejście do zarządzania organizacją** jest procesem obejmującym opracowanie, przygotowanie, wdrożenie, a następnie kontrolę strategii. Oznacza ono nie tylko uwzględnianie zmian otoczenia, ale również umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń bądź też ich kreowania (Krupski, 2003: 13–14).

Strategia biznesowa jako jeden z podstawowych elementów zarządzania strategicznego jest „projektem zawierającym zasadnicze kierunki, reguły i instrumenty działań przedsiębiorstwa” (Kowalewski, 2000: 125). Termin ten po raz pierwszy został użyty przez Alfreda D. Chandlera, któ-

ry uznał, że oznacza ona „określenie głównych długofalowych celów firmy oraz przyjęcie tych kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które niezbędne są do zrealizowania celów” (Chandler, 1962: 123). W sposób sumaryczny definiuje ją Ch. Fournier, który uznaje, że „strategia to zespół reguł zachowania przyjętych przez przedsiębiorstwo, odnoszących się do całości jego funkcjonowania i mających na celu spełnienie misji oraz osiągnięcie głównych celów, na które firma jest nastawiona” (Fourier, 1993: 14). C. Hayden określa strategię jako podejście mające na celu efektywne wykorzystanie zasobów w otoczeniu przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest realizacja celów przedsiębiorstwa (Kaczmarek, 2009: 259). Jest ona tworzona po to, aby zapewnić przetrwanie, utrzymanie się na rynku, a także rozwój organizacji. Rola otoczenia zaakcentowana została przez H. Kreikebauma, który uważa, że „strategie w przedsiębiorstwie odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele” (Kreikebaum, 1996: 26). Wielopłaszczyznowość terminu dostrzeżona została przez H. Mintzberga, który określa ją poprzez **5P**:

- plan (ang. plan) – świadome działanie w określonym kierunku,
- sterowanie (ang. ploy) – działanie mające na celu przechytrzenie konkurentów,
- model (ang. pattern) – wzorzec działania oparty na wcześniejszych doświadczeniach,
- pozycja (ang. position) – poszukiwanie korzystniejszej pozycji w otoczeniu,
- perspektywa (ang. perspective) – określenie pozycji firmy w przyszłości (Mintzberg, 1988: 13–18).

Strategie ze względu na poziom organizacji, na jakim powstają, należy podzielić na:

- **strategie przedsiębiorstwa** – obejmują one różne dziedziny działalności, ukazują alternatywne możliwości zaangażowania zasobów, a także wytyczają kierunki i zadania na przyszłość,
- **strategie biznesowe** – tworzone na średnich szczeblach zarządzania, ich zadaniem jest realizacja celów w poszczególnych sferach działalności,
- **strategie funkcjonalne** – w tym strategię marketingowe, kadrowe, technologiczne i finansowe, określają one, jak należy realizować dwie wyżej przedstawione strategię (Kaczmarek, 2009: 260–261).

Inną klasyfikację zaproponował Georges de Sainte Marie, który wyróżnił trzy rodzaje strategii:

- **strategię skali działalności** – przewaga konkurencyjna możliwa jest dzięki minimalizacji kosztów (dotyczy głównie dużych przedsiębiorstw),
- **strategię różnicowania działalności** – podstawową rolę odgrywa tu marketing oraz badania rynkowe dotyczące potrzeb konsumentów,
- **strategię podziału (koncentracji działalności)** – związaną z poszukiwaniem niszy rynkowej (Sainte Marie, 1995: 114).

Z kolei J. Penc wyróżnił:

- **strategię defensywną** – określaną mianem konserwatywnego podejścia do wszystkiego co nowe, jest ona zorientowana na przetrwanie a nie na rozwój, oparta na minimalizacji ryzyka i zachowaniu obecnego stanu rzeczy,
- **strategię ofensywną** – ukierunkowaną na rozwój przedsiębiorstwa, w kalkulowany jest w nią określony poziom ryzyka, strategia ta kładzie nacisk na innowacyjność, wiedzę i umiejętności pracowników,
- **strategię dywersyfikacji** – organizacja podejmuje działania ukierunkowane na rozszerzenie zasięgu i zakresu dotychczasowych działań,
- **strategię pionierską** – opartą na wdrażaniu nowych, dotychczas niestosowanych metod produkcji, innowacyjnych produktów i usług, wprowadzaniu nowatorskich metod w produkcji i dystrybucji wyrobów,
- **strategię naśladownictwa** – polegającą na stosowaniu sprawdzonych rozwiązań, metod produkcji czy wzorów użytkowych (Penc, 1995: 196).

W ostatnich latach szczególne znaczenie zyskują strategie innowacyjne. Uwzględniając czynnik innowacyjności, można wyróżnić:

- **strategię błękitnego oceanu** – polegającą na wytyczeniu obszaru określanego mianem „błękitnego oceanu”, w którym istnieje miejsce dla realizacji strategii rozwoju organizacji (konieczne jest tu wydzielenie fragmentu rynku dla nowego, innowacyjnego produktu lub usługi),
- **strategię sieci innowacji** – polegającą na tworzeniu układów sieciowych pomiędzy organizacjami do wykonania określonych misji gospodarczych,
- **strategię niszy innowacji** – polegającą na znalezieniu nowej przestrzeni i możliwości do uzyskania przewagi rynkowej nad konkurencją dzięki zastosowaniu unikalnych technologii i patentów,

- **strategię klastra innowacyjnego** – związaną z nawiązaniem współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi z bliskiego otoczenia w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej,
- **strategię innowacji otwartej** – polegająca na korzystaniu z innowacji wdrażanych przez inne podmioty gospodarcze, rozwój uwarunkowany jest przez korzystanie nie tylko z wyników własnych prac badawczo-rozwojowych, ale również z zewnętrznych źródeł innowacji (Misztal, 2015: 61–63).

Budowa strategii przedsiębiorstwa jest procesem analitycznym, który złożony jest z następujących etapów:

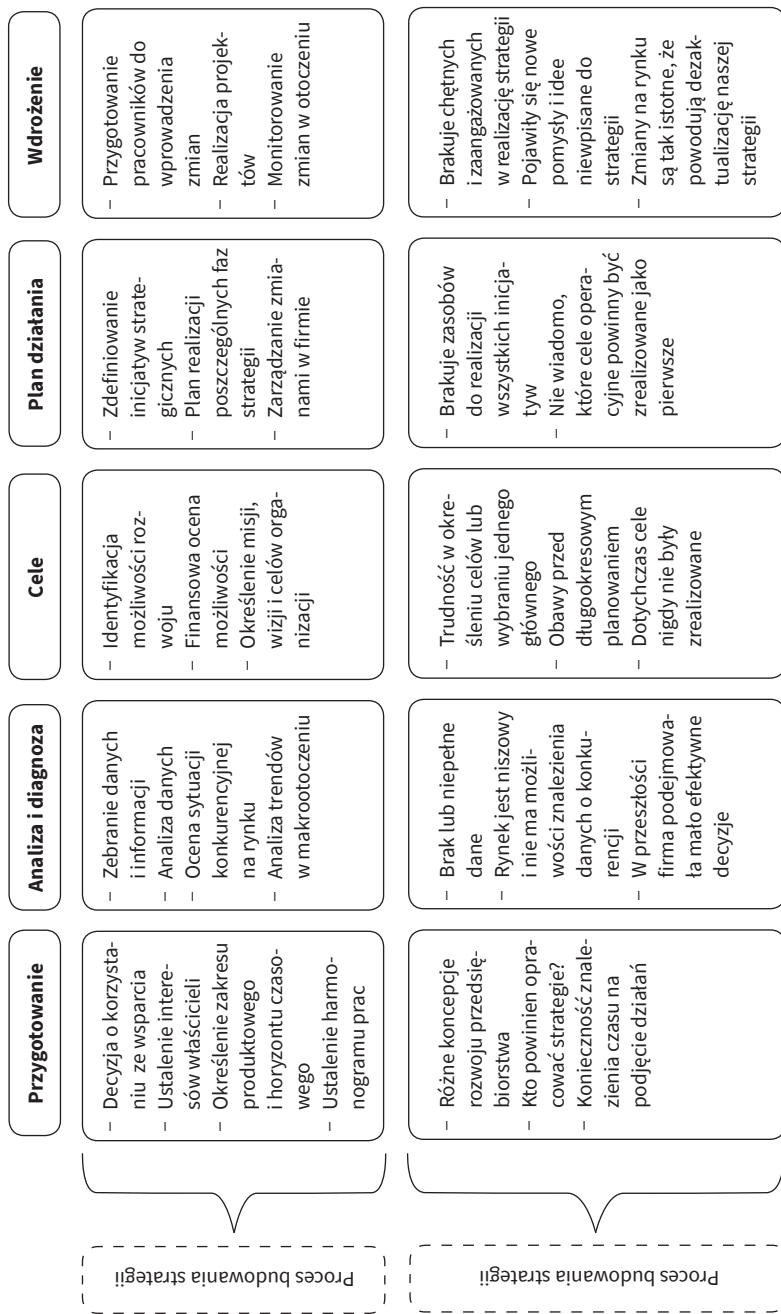
- określenia wizji i misji przedsiębiorstwa (wizja jest projekcją marzeń związanych z celem, jaki organizacja chce osiągnąć, misja jest powodem utworzenia organizacji, jej tożsamością),
- analizy i oceny otoczenia (analiza otoczenia bliższego i dalszego i ich wpływu na sytuację organizacji),
- analizy wewnętrznej sytuacji i potencjału rozwoju podmiotu gospodarczego (pomocnym narzędziem jest tu analiza wskaźnikowa, określenie wewnętrznego potencjału organizacji, wiedzy pracowników),
- ustalenia celu strategicznego oraz celów operacyjnych (określenie celu długoterminowego oraz celów krótkoterminowych podporządkowanych realizacji celu głównego),
- określenia różnych wariantów oraz wyboru najefektywniejszej strategii.

Formułowanie strategii powinno być poprzedzone udzieleniem odpowiedzi na następujące badania:

- Co powinniśmy i co chcemy robić oraz dla kogo?
- Gdzie jesteśmy obecnie?
- Gdzie chcemy być i co osiągnąć oraz w jakim kierunku się rozwijać?
- Jakie działania i zasoby zastosować w celu realizacji celu podstawowego? (Demecki, Żukowski, 2010: 69–70)

Do podstawowych modeli budowy strategii należy zaliczyć:

- **model synoptyczny** – strategia jest tu tworzona przez profesjonalistów w oparciu o określone i jasne wskaźniki analityczne, strategię inicjowane i stymulowane są odgórnie (przez kierownictwo),
- **model heurystyczny** – polegający na uproszczeniu złożonej sytuacji i dzięki temu osiągnięciu pożądanego rezultatu, wymaga analizy danych i informacji, a także zdolności przewidywania przyszłych zjawisk i procesów,



Schemat 3.1. Proces budowania i wdrażania strategii

Źródło: www.parp.gov.pl/files/74/18755.pdf [dostęp 10.05.2017].

- **model inkrementalny** – stopniowe osiągnięcie celów poprzez wdrożenie procedury „małych kroków”,
- **model gry organizacyjnej** – uwzględniający zmienność otoczenia, polega na określeniu niezmiennych reguł gry, niesie ze sobą wysoki poziom ryzyka,
- **model zasobowy** – podstawą uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest koncentracja na kluczowych zasobach (Demecki, Żukowski, 2010: 79).

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna być tworzona dla konkretnej organizacji, cechować się elastycznością i możliwością dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego. Pomimo braku jednej uniwersalnej strategii rozwoju należy podkreślić, że istnieją pewne elementy, które powinna ona zawierać, w tym: przygotowanie, analizę i diagnozę, cele, plan działania i wdrożenie. Każdy z wymienionych procesów musi być dokładnie przeanalizowany, poprzedzony pytaniami dotyczącymi plusów i minusów dla organizacji, dla której tworzona jest strategia, oraz analizą mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń. Działania te mają na celu stworzenie strategii adekwatnej do bieżącej sytuacji organizacji oraz umożliwiającej jej trwałą i zrównoważony rozwój.

3.2. Strategia e-biznesu – elementy składowe

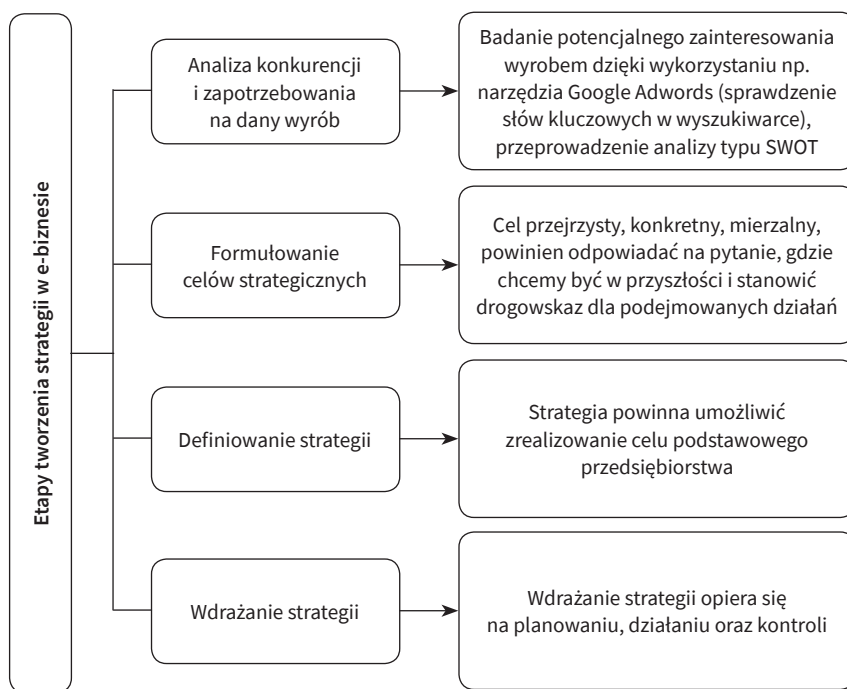
Dynamika zmian na rynku usług internetowych tworzy nowe, ciągle zmieniające się warunki funkcjonowania i konkurowania pomiędzy przedsiębiorstwami wykorzystującymi sieć w swojej działalności. Jedną z kluczowych zmian jest dostęp do globalnych rynków, co niesie ze sobą konieczność stworzenia nowej strategii biznesu. Wartość przedsiębiorstwa funkcjonującego w sieci uzależniona jest od stworzenia elastycznej strategii wykorzystującej Internet oraz nowoczesne technologie teleinformatyczne. Z punktu widzenia metodyki opracowanie strategii biznesu elektronicznego jest bardzo podobne do tradycyjnej strategii marketingowej organizacji.

Strategia e-biznesu powinna zawierać następujące elementy:

- analizę bieżącej sytuacji,
- identyfikację grup docelowych,
- określenie celu podstawowego i podporządkowanych mu celów operacyjnych,

- sformułowanie zakresu strategii,
- wybór kierunku strategicznego,
- rozplanowanie zadań i projektów (Okonek, 2010: 4).

Konieczny przy tworzeniu strategii organizacji funkcjonującej w wirtualnej rzeczywistości jest podział na podmioty, które wykorzystują sieć jedynie jako uzupełnienie tradycyjnej działalności, oraz te, których funkcjonowanie oparte jest tylko i wyłącznie na świadczeniu e-usług. W praktyce, również wśród polskich firm, można spotkać przykłady przedsiębiorstw, które w pierwszym okresie funkcjonowały wyłącznie w sieci, a następnie zaczęły otwierać tradycyjne, stacjonarne placówki (np. mBank).



Schemat 3.2. Etapy tworzenia strategii w e-biznesie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.kobietawe-biznesie.pl/zawierac-strategia-marketingowa-firmy/ [dostęp 27.05.2017].

Proces budowania strategii w e-biznesie przebiega w następujących etapach:

- określenie celów marketingowych oraz wpływu Internetu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,

- wybór docelowej grupy klientów (określenie potencjalnych e-konsumentów),
- budowa pozytywnego wizerunku organizacji wśród klientów,
- wskazanie wartości dodanej dla e-klientów,
- stworzenie kanałów komunikacji pozytywnie postrzeganych przez klientów,
- oferta oraz sposoby jej realizacji,
- budowa lojalności wśród klientów,
- pomiar efektywności podjętych działań e-biznesowych (Okonek, 2010: 9).

Istotą strategii dla e-biznesu jest znalezienie takich obszarów, w których wykorzystanie Internetu prowadzi do zwiększenia efektywności i rozwoju organizacji. Podstawowymi **procesami biznesu elektronicznego** mającymi wpływ na formułowanie strategii są:

- sieciowość i współpraca, których efektem jest zmniejszenie kosztów działalności, ułatwienie w nawiązywaniu relacji w firmie oraz „na odległość”, poprawa skuteczności organizacji,
- gotowość technologiczna, procesy w organizacji oraz związane z otoczeniem zewnętrznym odbywają się przy wykorzystaniu sieci,
- wzmocnienie podstawowych procesów w biznesie elektronicznym (produkcyjnych, związanych z zarządzaniem czy marketingiem) związanych z szerszym dostępem do informacji oraz aktualizacją na bieżąco zmian związanych z otoczeniem (Szulc, Kobyłański, 2014: 79).

Przedsiębiorstwa wirtualne (uczestnicy sieci, którzy wspólnie realizują zlecenia dla klienta) powstają na skutek wdrożenia nowego sposobu zarządzania opartego na tworzeniu zespołów mających realizować konkretne zadania, pobudzania przedsiębiorczości i inicjatyw gospodarczych, telepracy, indywidualnego lub zespołowego uczenia się pracowników. Elementem wyróżniającym przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sieci jest orientacja według zamówień, a nie, jak w przypadku podmiotów prowadzących tradycyjną działalność, według mocy produkcyjnych. **Przedsiębiorstwa wirtualne** działają według następujących etapów:

- uzyskanie zamówienia od klienta,
- stworzenie produktu lub usługi „skrojonego/ej” pod konsumentów,
- budowanie sieci partnerów współpracujących ze sobą w celu realizacji wspólnego celu,
- powstanie konkurencyjnego wyrobu,

- rozbudowa sieci, w której centrum znajdują się organizacje tworzące strategiczne sojusze, a istotne znaczenie mają podmioty powiązane czasowo (Sroka, 2005: 117–118).

Należy zauważyć, że **efektywna strategia** przedsiębiorstwa elektronicznego powinna zawierać odpowiedź na dwa zasadnicze pytania:

- W jaki sposób zarządzać organizacją, w której hierarchiczne planowanie ma coraz mniejsze znaczenie? – związane jest to z tym, że zmiana podejścia do klienta towarzyszyć będzie zmiana spojrzenia na rozwój pracowników („spłaszczenie” hierarchii zarządzania organizacją);
- W jaki sposób zwiększyć kapitał intelektualny organizacji (jak zachęcić pracowników do ciągłego zdobywania wiedzy, a jednocześnie utrzymać w organizacji tych najzdolniejszych)?

Współczesne podejście do tworzenia strategii niesie ze sobą konieczność dokonania reorientacji podejścia do marketingu. W e-biznesie zachodzi konieczność uwzględnienia podejścia 7P (zamiast marketingu mix) lub podejścia 4C (zamiast 4P). **Marketing 7P** obejmuje: produkt, cenę, promocję, dystrybucję, ludzi, procesy, świadectwa materialne. Uwzględnienie dodatkowych elementów wynika z rozwoju technologicznego gospodarek, zmian społecznych oraz mentalności konsumentów, rozwoju sieci teleinformatycznych. Narzędzia **marketingu 4C** umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w przypadku prowadzenia nie tylko działalności gospodarczej za pośrednictwem sieci, ale również w przypadku tradycyjnego biznesu. Obejmuje on klienta/wartość dla klienta, koszty, udogodnienia przy nabyciu i komunikację z rynkiem. Narzędzie to umożliwia spojrzenie na dostarczanie dóbr dla klientów uwzględniające interesy tej grupy.

Zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Philipa Greenspuna, strategie e-biznesu dzielą się na cztery podstawowe rodzaje:

- witryny internetowe dostarczające informacji użytkownikom (np. onet.pl, wp.pl),
- witryny dostarczające informacji w wyniku kooperacji (allegro.pl, fotka.pl),
- witryny świadczące usługi przy użyciu programu serwera witryny (Google.com),
- witryny działające w oparciu o standardy umożliwiające uzyskanie wiedzy i informacji dla różnych baz danych (money.pl, ceneo.pl) (www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id19056-STSB.E.pdf [dostęp 27.05.2017]).

Z kolei Jay Abraham wyróżnił następujące rodzaje strategii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa działające w sieci:

- **strategia Partenonu** – bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa powinno być zapewnione poprzez oparcie działalności na kilku filarach, wówczas gdy wygasa jedno ze źródeł dochodu, inne znacznie przynosić zyski. Przyjęcie tej strategii wiąże się z wdrażaniem strategii cząstkowych, których kolejność stosowania powinna rozpocząć się od strategii najtańszych i najłatwiejszych do zrealizowania;
- **symbiotyczna współpraca** – oparta jest na tworzeniu sieci współpracy pomiędzy organizacjami. Warunek konieczny jest taki, że nie może to być kooperacja przypadkowa, lecz powinna być efektem przyjętych założeń strategicznych i stanowić naturalną konsekwencję przyjętych celów strategicznych;
- **strategia przewodzenia** – wymaga uwzględnienia długiej perspektywy czasu, polega na staniu się liderem w danej branży, wymaga koncentracji na jednej specyficznej dziedzinie czy kwestii funkcjonowania przedsiębiorstwa, która może stać się źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- **marketing sekwencyjny** – polega na ciągłym komunikowaniu się za pośrednictwem sieci z kontrahentami (czas poświęcony poszczególnym klientom przekłada się na budowanie zaufania, a następnie na zwiększenie zysków organizacji);
- **bezwarunkowa gwarancja satysfakcji** – umożliwia klientom zwrócenie towaru w określonym czasie;
- **polecenie** – strategia ta prowadzi do obniżenia kosztów reklamy, wykorzystuje tzw. marketing szeptany;
- **pozycjonowanie siebie jako eksperta** – podejście to oparte jest na możliwości przekazywania wiedzy będącej w posiadaniu organizacji na rzecz jej klientów, wymaga posiadania dużego zasobu wiedzy, powszechnego uznania pracowników lub/i zarządzających za ekspertów w danej dziedzinie;
- potężne **case study** – polega na tworzeniu edukacyjnej prezentacji dotyczącej oferty przedsiębiorstwa;
- **wsparcie się na osobach sławnych** – wykorzystanie w kampanii reklamowej osoby znanej, lubianej i powszechnie rozpoznawalnej prowadzi do wzrostu zaufania dla produktów lub usług świadczonych przez organizację (www.czasnaebiznes.pl/blog/piotr/10_strategii [dostęp 12.06.2017]).

Strategie i plany marketingowe wdrażane przez przedsiębiorstwa działające w sieci powinny być opracowywane indywidualnie dla konkretnej organizacji, jej profilu działalności, możliwości i pomysłów jej właścicieli. Podczas prac nad strategią rozwoju e-biznesu należy wziąć pod uwagę przede wszystkim nowe technologie stosowane w branży, prognozy i trendy co do zmian w przyszłości, określenie roli Internetu w możliwości uzyskania przez jednostkę przewagi konkurencyjnej.

W literaturze przedmiotu istnieją różne podejścia do kształtowania relacji pomiędzy strategią a przyjętym modelem biznesu. Poglądy autorów wskazują na dużą rozbieżność w definiowaniu miejsca i znaczenia modelu biznesowego w strategii i zarządzaniu strategicznym organizacją. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest to, że termin model biznesowy jest stosunkowo nowy, różnorodnie definiowany i wymaga spojrzenia z szerszej i dłuższej perspektywy. Wybrane poglądy na kształtowanie relacji pomiędzy strategią a modelem biznesowym przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Przegląd wybranych poglądów na relacje pomiędzy strategią a modelem e-biznesu

Autorzy	Poglądy
A. Afuah (2004)	Trzy płaszczyzny różnic: 1. Strategii i operacyjnej efektywności (model pojęciem szerszym od strategii): – strategia jako działania, które należy przeprowadzić w celu osiągnięcia unikatowej i konkurencyjnej pozycji na rynku; – model wskazuje, jakie działania należy podjąć, jak i kiedy je wykonywać; 2. Strategii i jej implementacji: – strategia pociąga za sobą realizację zaplanowanych działań; – model biznesowy obejmuje elementy zarówno strategii, jak i jej implementacji; 3. Strategii na poziomie korporacyjnym i jednostki biznesu: – strategia korporacji określa strategiczne obszary i sposoby zarządzania przedsiębiorstwem, tak by ich suma dawała wyższy rezultat niż poszczególne części; – model biznesowy jest podporządkowany każdej strategicznej jednostce (obszarowi) e-biznesu.
M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen (2005)	Model biznesowy jest pojęciem szerszym od strategii. Definiuje on przedsiębiorstwo jako zespół wyborów strategicznych, dotyczy relacji pomiędzy nimi, określa konkretne działania służące realizacji założeń, jego rolą jest zapewnienie spójności pomiędzy realizowaną strategią a sytuacją finansowo-majątkową i rozwojem organizacji.
Ch. Zott, R. Amit (2010)	Model biznesowy jest pojęciem komplementarnym w stosunku do realizowanej strategii, przy czym autorzy podkreślają różnicę pomiędzy tymi dwoma terminami, rozumiejąc że celem strategii jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a modelu biznesowego – wzrost wartości dla interesariuszy.

Tabela 3.1. cd

Autorzy	Poglądy
M. Jabłoński (2013)	Rolą strategii jest określenie kierunków i rytmu zmian dla modelu biznesowego. Strategia jest zbiorem i konfiguracją zasobów organizacji wraz z interfejsami umożliwiającymi uzyskiwanie przez organizację nadwyżek finansowych.
T. Doligalski (2014)	Model biznesowy jest odbiciem aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, natomiast strategia wskazuje na to, co organizacja chce osiągnąć i w jaki sposób zamierza to osiągnąć.
C. M. DaSilva, P. Trkman (2014)	Strategia ma decydujący wpływ na kształt modelu biznesowego. Strategia prowadzi do wzrostu umiejętności, które mogą przekształcić model biznesowy w przyszłości na bardziej efektywny. Zdaniem autorów strategia odzwierciedla to, czym organizacja chciałaby się stać, a model opisuje rzeczywistość podmiotu gospodarczego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wierziński, 2015: 494–495.

Można przyjąć, że **strategia** wskazuje na pożądaną pozycję organizacji w przyszłości. Sygnalizuje ona cele długookresowe oraz sposoby ich realizacji. **Model biznesowy** jest sposobem osiągnięcia zamierzeń długoterminowych. Stanowi on najważniejszą składową wyboru strategicznego organizacji. Określa pewien system. Jak pisze M. Wierziński, model biznesowy może być rozumiany „jako system spajający rodzaj oferty skierowanej do określonego segmentu klientów, sposób osiągania przychodów ze sprzedaży, łańcuch wartości, zasoby, relacje z partnerami zewnętrznymi i sposób finansowania działalności wyczerpuje i zastępuje wcześniejsze podejście do określania sposobu realizacji celów strategicznych, które również koncentrowało się na określeniu struktury organizacyjnej, działań i przydzielaniu zasobów do ich realizacji” (Wierziński, 2015: 496). Model biznesowy można uznać za element strategii przedsiębiorstwa. Dobrze zaprojektowany, a więc efektywny model biznesowy umożliwi osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa.

3.3. Czynniki sukcesu strategii e-biznesowej

Sukces organizacji jest terminem definiowanym na gruncie teorii zarządzania na wiele sposobów. Utożsamiany jest on ze zdolnością przedsiębiorstwa do długotrwałego rozwoju, możliwością zaspokajania potrzeb i oczekiwań interesariuszy (Drucker, 2000: 71). Pojęcie to tożsame jest z udanym rezultatem podjętych działań, pomyślnością i powodzeniem

(Penc, Pietrzak, 2010: 109). Sukces organizacji determinowany jest przez posiadane przez nią zasoby oraz umiejętność ich wykorzystania.

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw uzależniony jest od posiadanego potencjału, który „określa zdolności strategiczne firmy, czyli jej możliwości opracowania, wdrożenia i eksploatacji efektywnej strategii. Budowa strategii firmy powinna przebiegać według ustalonego porządku” (Pierścionek, 1996: 75). **Strategicznym czynnikiem sukcesu organizacji** jest zatem posiadany potencjał oraz dobre wybory strategiczne, które dotyczą m.in. formy organizacyjno-prawnej, struktury zarządzania organizacją, metod współdziałania z otoczeniem, umiejętności dostosowania się do zachodzących zmian oraz zdolności przystosowania się i systemu reagowania na sytuacje kryzysowe (Chandler, 1962: 34). Proces zmian ilościowych i jakościowych uzależniony jest od „stworzenia spójnego systemu przekształcania danych w kompleksowe zrozumienie dynamiki środowiska biznesu, a zwłaszcza swoich klientów. Czynniki determinujące zdolność organizacji do osiągnięcia tego to: pomiar, proces, technologia, kultura i przywództwo” (Bielski, Żółtowski, 2010: 115).

Powodzenie organizacji uzależnione jest od szeregu czynników. Zgodnie z założeniami Leavitta, który postrzega podmiot gospodarczy jako złożony system, należy wyróżnić jego najważniejsze elementy:

- zadania/cele – czyli funkcje, które podmiot pełni na rzecz swojego otoczenia,
- strukturę – hierarchia organizacji, podział obowiązków, struktura zarządzania,
- technikę – to narzędzia wykorzystywane podczas codziennych czynności (komputery, maszyny, oprogramowanie),
- aktorów (ludzi) – postawy, wiedza i kwalifikacje, umiejętności, motywacje, charakter stosunków międzyludzkich.

Z kolei zgodnie z **modelem 7S** Petersa i Watermanna (model opracowany przez firmę consultingową McKinseya) sukces uzależniony jest od niematerialnych cech organizacji, które należy podzielić na:

- **elementy „twarde”**, do których należą: realizowana strategia, struktura organizacji oraz przyjęte procedury określające sposoby postępowania ukierunkowane na wsparcie strategii,
- **elementy „miękkie”**, takie jak: styl zarządzania, pracownicy (podejście zarządzających do polityki kadrowej, wsparcia i edukacji pracowników), umiejętności (zdolność organizacji do przystosowania

się do zmian, wiedza i umiejętności oraz zdolność ich wykorzystania przez pracowników), wspólne wartości i idee.

Sukces organizacji uzależniony jest od czynników wewnętrznych (lokalizacja przedsiębiorstwa, posiadane aktywa, sposoby finansowania przedsiębiorstwa, umiejętności kadry zarządczej, wiedza i umiejętności pracowników) oraz zewnętrznych (poziom konkurencyjności, wielkość rynku, sytuacja w branży, poziom rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, unormowania prawno-podatkowe).

Jedną z zasadniczych kwestii związanych z rozwojem przedsiębiorstwa jest umiejętność stworzenia elastycznej strategii ukierunkowanej na realizację przyjętych zadań. Sukces strategii w znacznym stopniu uzależniony jest od możliwości jej implementacji. Czynnikiem mającymi decydujące znaczenie przy wdrażaniu strategii są:

- zaangażowanie i zdolności kierownictwa przedsiębiorstwa, które mają kluczowe znaczenie dla dynamiki podjętych działań,
- odpowiedni poziom przepływu informacji pomiędzy pracownikami oraz stopień ich zaangażowania w realizowaną strategię,
- odpowiednie określenie celów przedsiębiorstwa, ambitnych, ale jednocześnie możliwych do zrealizowania,
- stawianie klienta w centrum wszystkich działań (orientacja marketingowa),
- cele realizowanych projektów powinny iść w parze z realizowaną strategią biznesową (Szulc, Kobyłański, 2014: 82).

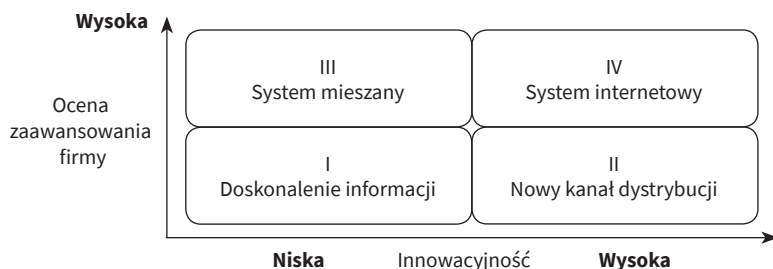
3.4. Strategia tworzenia modeli e-biznesowych

Rozwój technologiczny i powszechne zastosowanie Internetu spowodowały istotne zmiany w zarządzaniu organizacją. Począwszy od lat 80. XX wieku mamy do czynienia z automatyzacją procesów zachodzących w przedsiębiorstwach oraz rozwojem narzędzi informatycznych wspierających zarząd oraz pracowników w podejmowaniu decyzji.

Wzrost efektywności i skuteczności funkcjonowania współczesnej organizacji w gospodarce opartej na wiedzy uwarunkowany jest przez umiejętność wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz odpowiedniego zarządzania organizacją. **Internetyzacja biznesu** rozumia-

na jest jako „geograficzna ekspansja, bezpośrednie połączenia z systemami informatycznymi klientów i partnerów, znikanie jednych ogniw pośrednich w łańcuchu dostaw, a pojawianie się ich nowych typów, zwiększenie szybkości zawierania i rozliczania transakcji itp.” (Sroka, 2005: 9). **Systemy informatyczne biznesu elektronicznego** mają złożony charakter, cechuje je wysoki poziom integracji danych oraz wykorzystanie różnorodnych aplikacji. Podstawowym zadaniem systemu informatycznego przedsiębiorstwa jest wsparcie całości wewnętrznych procesów gospodarczych organizacji oraz wymiana informacji z instytucjami otoczenia biznesu.

Warunkiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw jest posiadanie odpowiedniej strategii, która wykorzystuje technologie teleinformatyczne w zarządzaniu. Przy jej tworzeniu należy wziąć pod uwagę, że środowisko e-biznesowe, technologie teleinformatyczne oraz uczestnicy gry rynkowej zmieniają się. Zarządzanie przedsiębiorstwem wykorzystującym sieć ma ogromne znaczenie. Przy stworzeniu strategii budowania modelu e-biznesowego można wykorzystać macierz wartości P. F. Druckera (Drucker, 2012).



Schemat 3.3. Strategie budowania modeli biznesu elektronicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.jleszczynski.swspiz.pl/Strona_1_2/WFin/Archiwum/Tizib-05/PDF/A25_WOLSKI.pdf [dostęp 01.06.2017].

Przedsiębiorstwo znajdujące się w obszarze **dokonalenia informacji** charakteryzuje się niskim poziomem innowacyjności oraz niską oceną zaawansowania we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych. Przedsiębiorstwa znajdujące się w pierwszym obszarze prowadzą zazwyczaj działalność tradycyjną, a Internet pełni zazwyczaj funkcję marketingową dla prowadzonej działalności (np. organizacja posiada stronę WWW, gdzie prezentuje swoją ofertę, dystrybucja odbywa się natomiast za pomocą tradycyjnej, stacjonarnej sieci dystrybucji). Okres zwrotu w przypadku zastosowania IT jest krótki, a stopa zwrotu mała.

W obszarze nowego kanału **dystrybucji** organizację charakteryzuje wysoki stopień innowacyjności oraz niski poziom zaawansowania firmy. Funkcjonują w nim podmioty, które prowadzą działalność handlowo-usługową w modelu B2B i B2C, a celem wprowadzenia przez nie nowych kanałów internetowej dystrybucji jest zwiększenie komfortu klientów. Poziom ten umożliwia również tworzenie nowych rynków oraz generowanie zysków w dodatkowych obszarach funkcjonowania organizacji.

W obszarze **systemu mieszanego** handel elektroniczny stanowi jeszcze większą wartość dodaną, natomiast przedsiębiorstwo nadal prowadzi tradycyjną sprzedaż swoich wyrobów. Możliwe jest zredukowanie liczby sklepów stacjonarnych do kilku kluczowych, stanowiących o sile, pozycji marki, których zadaniem jest promocja oraz wspieranie świadomości marki oraz internetowych kanałów dystrybucji.

Tabela 3.2. IT a strategia budowania modeli e-biznesowych

Model/strategia	Wpływ IT na organizację	Rozwiązania IT	Okres zwrotu	Oczekiwana stopa zwrotu
Doskonalenie procesów pracy Informacja	mały	strona WWW w technologii HTML	krótki	mała
Model handlowy Kolejny kanał dystrybucji	mały	technologia PHP, JSP, ASP	długi	średnia
Model brokera, handlowy System mieszany	duży	technologie ASP.NET i komponentów COM, Apletów i JSP	średni	średnia
Model transakcyjny Wspólnych interesów System internetowy	duży	technologie ASP.NET, komponenty architektury: COM/DCOM, CORBA, JAVA, EJB, JSP	krótki/średni	duża

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wolski, 2005: 234.

W obszarze **systemu internetowego** działają organizacje o najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego, które zdecydowały się przenieść całą swoją działalność do sieci. Związane jest to z zamykaniem sieci sklepów stacjonarnych oraz podjęciem ryzyka w związku z ograniczeniem swojej działalności jedynie w Internecie. W przypadku nowych podmiotów gospodarczych otwarcie działalności jest prostsze, wynika to z braku obciążenia kosztami związanymi z funkcjonowaniem sklepów

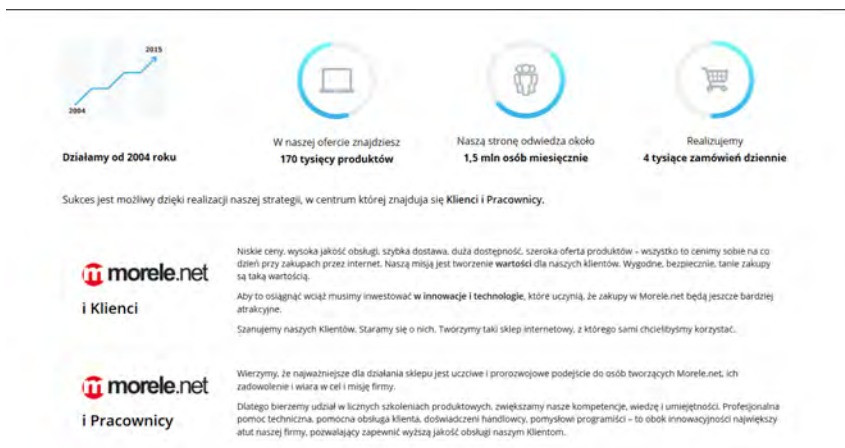
stacjonarnych. Jednocześnie działalność tylko w Internecie wiąże się z niższymi kosztami utworzenia oraz łatwiejszym dotarciem do szerszej grupy klientów.

3.5. Studia przypadków

3.5.1. Morele.net – lider polskiego rynku e-commerce w segmencie dystrybucji IT/consumer electronics

Spółka utworzona została w Krakowie w 2000 r. przez Michała Pawlika i Radosława Stasiaka (jej twórcy nadal zarządzają przedsiębiorstwem). Początkowo profil działalności związany był z budowaniem i administracją sieci komputerowych, sklep internetowy utworzono w 2004 r. W ciągu kilku lat spółka zaczęła zdobywać coraz większe udziały w rynku, zyskując pozycję lidera polskiego handlu elektronicznego. Obecnie zaliczana jest do mega sklepów, ze względu na wielobranżowy asortyment, dużą liczbę opinii zamieszczanych przez użytkowników sklepu oraz wysoką średnią ocenę prowadzonej działalności. Wsparciem dla działalności sklepu internetowego są tzw. net-punkty pozwalające na osobisty odbiór zamówionego wcześniej towaru (pierwszy net-punkt powstał w 2007 r.). Spółka przejęła w 2009 r. sklep 1klik.pl w celu wchłonięcia konkurencyjnego serwisu. O sukcesie firmy świadczy również zainteresowanie nią ze strony funduszy inwestycyjnych (Fundusz MCI, TechVentures w 2011 r. przejął mniejszościowy pakiet morele.net).

Otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa w skali mikro stanowią główni konkurenci dostarczający laptopy, komputery, RTV, AGD, telefony, tablety, aparaty fotograficzne i kamery. Najważniejszymi konkurentami na polskim rynku są: NEO24.pl, Komputronik.pl, Euro.com.pl, Vobis.pl. Podstawową grupę dostawców stanowią dostawcy sprzętu elektronicznego. Sklep współpracuje również z firmami kurierskimi. Klientami serwisu są osoby indywidualne i klienci biznesowi. Serwis prowadzi wysyłkę na terenie kraju i za granicę. Do podstawowych czynników makrootoczenia mających wpływ na funkcjonowanie sklepu należy zaliczyć poziom dochodu klientów firmy, rozwój gospodarczy kraju, poziom stóp procentowych, poziom bezrobocia, otwarcie klientów na innowacyjne produkty i rozwiązania technologiczne dostarczane przez sklep.



Rysunek 3.1. Strategia Morele.net

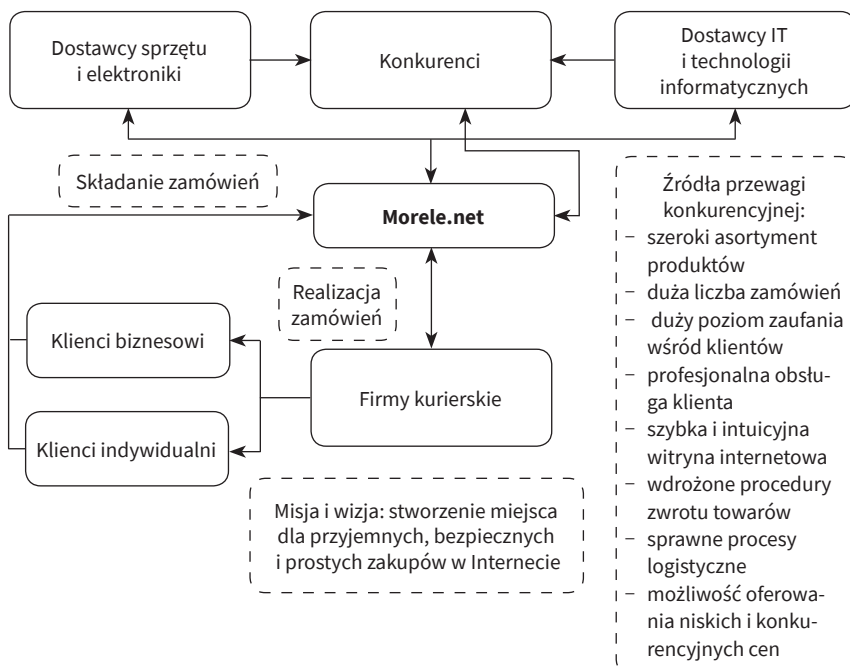
Źródło: www.morele.net/info/onas/ [dostęp 14.12.2017].

Produkty oferowane przez sklep Morele.net to przede wszystkim elektronika użytkowa (sprzęt i oprogramowanie komputerowe, RTV i AGD), ale również akcesoria biurowe (artykuły papiernicze, piśmiennicze, pakowe, szkolne, meble), artykuły spożywcze, gospodarcze i higieniczne. Grupa Morele jest właścicielem witryn hulahop.pl (zabawki i produkty dziecięce), amfora.pl (perfumy i kosmetyki), pupilo.pl (karma i akcesoria dla zwierząt), trenujesz.pl (sprzęt treningowy). **Rynek docelowy** stanowią użytkownicy sprzętu komputerowego, RTV i AGD z Polski oraz Unii Europejskiej (wysyłka na terenie UE odbywa się za pośrednictwem firmy kurierskiej DPD).

Analizując **potencjał konkurencji** w segmencie sprzedaży sprzętu elektronicznego, należy odnotować, że jest on wysoki. Głównymi konkurentami są największe serwisy internetowe, w tym jeden z największych mega sklepów internetowych w Polsce Neo24.pl. Konkurowanie w znacznej mierze odbywa się poprzez dobrze zaprojektowane akcje promocyjne, marketing relacyjny oraz oferowanie obniżek cen na wybrane produkty.

Analizując **możliwości i zagrożenia**, należy wspomnieć o mocnych stronach, do których należy szeroki asortyment produktów (110 000 produktów), duża liczba zamówień (ponad 3000 dziennie), wysoki poziom zaufania wśród klientów, zajmowanie nieprzerwanie od 2013 r. pozycji lidera w rankingu polskich serwisów internetowych serwisu Opineo.pl. Atutem Morele.net jest profesjonalna obsługa klienta, szybka i intuicyj-

na witryna internetowa, wdrożone procedury zwrotu towarów, sprawne procesy logistyczne oraz możliwość oferowania niskich i konkurencyjnych cen. Słabością serwisu jest ukierunkowanie w decydującym stopniu na rynek krajowy. Szans dla rozwoju przedsiębiorstwa należy upatrywać we wzroście zamożności Polaków, zwiększeniu świadomości o istnieniu i ofercie sklepu, rozwoju stacjonarnych punktów poza granicami Polski. Zagrożeniem jest rozwój konkurencji, poprawa ich oferty, bardziej efektywna kampania marketingowa i świadomość marki.



Schemat 3.3. Model i strategia Morele.net

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.morele.net/ [dostęp 12.07.2017]

Od momentu powstania firmy marzeniem jej właścicieli było stworzenie miejsca dla przyjemnych, bezpiecznych i prostych zakupów w Internecie. **Misją** Morele.net jest tworzenie wartości dla klientów (za wartość przedsiębiorstwo uznaje wygodne, bezpieczne i tanie zakupy). Właściciele wskazują, że obsługa klientów powinna być na jak najwyższym poziomie. Kluczowe znaczenie dla organizacji ma rozwój jej pracowników, którzy mają decydujący wpływ na osiągnięcie przez sklep dominującej

pozycji na rynku (udział w licznych szkoleniach produktowych i informatycznych). Profesjonalna obsługa klientów, doświadczeni handlowcy oraz informatycy i programiści są obok innowacyjności samej organizacji podstawowym atutem Morele.net.

Celem Morele.net jest dalszy rozwój, zwiększanie liczby kupujących w serwisie, utrzymanie pozycji lidera na rynku e-commerce. Koniecznością jest również dalszy rozwój infrastruktury IT w oparciu o rozwiązania Cloud computing oraz środowiska e-commerce firmy. **Strategia produktu** wiąże się z dużą dostępnością i szerokim asortymentem produktów. Stąd też konieczność inwestowania w innowacje i technologie (w tym np. migracja obsługującego nawet 6 mln dziennie zapytań serwisu do modelu chmury obliczeniowej Oktawave, która pozwoliła zoptymalizować koszty, uelastyczyć infrastrukturę oraz przygotowała platformę na wprowadzenie koniecznych zmian w środowisku aplikacyjnym). **Strategia wobec konkurencji** przyjmuje charakter antycypacyjny, polega na wyprzedzaniu działań konkurencji. Ważnym elementem realizacji zamierzeń jest polityka cenowa, możliwość stosowania niższych cen w porównaniu z konkurencją, przejrzysta strona oraz prostota podczas wyszukiwania towarów. W dystrybucji produktu firma stosuje **strategie sprzedaży** ekskluzywnej, charakterystycznej dla drogiego sprzętu, odbywającej się za pośrednictwem strony internetowej z możliwością dostawy pod adres domowy bądź też do jednego z osiemnastu dostępnych punktów odbioru towaru. Głównym celem **akcji promocyjnych** jest pokazanie klientom możliwości i prostoty robienia zakupów za pośrednictwem Morele.net. W 2017 r. sklep internetowy wystartował z kampanią wizerunkową pn. „To wynika z wiedzy geeka”, mającą na celu promocję zakupów laptopów i komputerów stacjonarnych przez Internet. Na potrzeby akcji przygotowano spoty obrazujące proces podejmowania decyzji dotyczących zakupu konkretnego modelu laptopa. Celem kampanii było uświadomienie osobom podejmującym decyzję o zakupie sprzętu, że eksperci w dziedzinie informatyki doradziliby zakupy za pośrednictwem strony Morele.net. Obejmuje ona działania Digital (w szczególności YouTube) oraz OOH, ma zintegrowany charakter, uwzględnia specyfikę docelowej grupy klientów oraz bieżące uwarunkowania rynkowe (narzędzia pozwalają na sprawdzanie efektywności podejmowanych działań w czasie rzeczywistym) (www.novem.pl/blog/to-wynika-z-wiedzy-geeka-kampania-wizerunkowa-morele-net/ [dostęp 12.07.2017]).

Znaczącą poprawę wyników finansowych spółka Morele.net odnotowała w 2013 r., co było rezultatem rozwoju współpracy logistycznej z ABC Data SA, optymalizacji systemów IT oraz wprowadzenia systemu pełnej kontroli kosztów. Podjęte działania i realizacja przyjętej strategii biznesowej przyczyniły się do tego, że firma w 2016 r. zrealizowała 1 mln zamówień, przychody wyniosły 600 mln złotych (przeciętna liczba transakcji wynosi około 5000).

3.5.2. YouTube

Serwis YouTube jest jedną z najpopularniejszych wyszukiwarek internetowych na świecie (zajmuje drugą pozycję po Google). Firma została zarejestrowana w lutym 2005 r. przez Chada Hurleya, Steve'a Chena oraz Jaweda Karima (wspólnie pracowali w firmie PayPal, zajmującej się dokonywaniem płatności przez Internet). Serwis umożliwia oglądanie filmów wideo w dowolnym czasie, ich ocenę oraz komentowanie. Pierwszy klip wideo zamieszczono w kwietniu tego samego roku, oficjalny start profesjonalnego portalu miał miejsce w grudniu 2005 r. Jego rozwój możliwy był dzięki zainwestowaniu 11,5 mln dolarów przez Sequoia Capital. YouTube jest przykładem jednej z najszybciej rozwijających się firm na świecie (już w maju 2016 r. liczba oglądanych dziennie filmów wyniosła 100 mln, przy 20 mln użytkowników miesięcznie). Gwałtowny rozwój serwisu sprawił, że w październiku 2006 r. został on wykupiony przez Google za kwotę 1,65 mld dolarów. Obecnie serwis posiada ponad miliard użytkowników. Rozwój platformy przyczynił się do tego, że przyciąga ona nie tylko wideoblogerów, gamerów, ale również marketerów. Serwis wykorzystuje najnowsze technologie teleinformatyczne, jego bazową technologią jest strumieniowanie treści online (ang. online streaming), inną wykorzystywaną technologią jest osadzanie klipów (ang. embedding). Serwis wykorzystuje technologię HTML5, która umożliwia oglądanie filmów bez potrzeby instalowania wtyczki Adobe Flash Player lub innej.

Podstawowe funkcje wbudowane w serwis to: ocena treści (ranking), subskrybowanie, komentowanie klipów oraz wideo-odpowiedzi, tagowanie filmów (przypisanie do klipu kilku słów, które mają ułatwić jego odnalezienie), rozpoznawanie mowy i generowanie napisów, YouTube mobile, integracja z portalami społecznościowymi, program partnerski

YouTube (status partnera uprawnia do udziału w zyskach z reklam emitowanych w momencie oglądania filmów).

Otoczenie marketingowe serwisu tworzą głównie konkurenci, dostawcy sprzętu, filmów, inwestorzy i klienci. Podstawową grupę konkurentów stanowią portale o podobnym profilu tematycznym, umożliwiające oglądanie i dzielenie się filmami. Głównymi **konkurentami** są Vimeo, Dailymotion, Blip. Mają one znacznie mniejszą liczbę użytkowników, choć oferują podobne funkcje (np. Vimeo przez wielu testerów oceniane jest wyżej ze względu na szybszy i prostszy w obsłudze player oraz małą utratę danych i jakości nagrania w porównaniu z oryginałem). Partnerami serwisu są kanały, które osiągnęły komercyjny sukces, a także firmy posiadające prawa autorskie do utworów artystów, np. VEVO. **Klientami** serwisu są wszystkie osoby, które chcą się podzielić treściami wideo, chcą je oglądać, traktują oferowane narzędzie jako sposób na zarabianie pieniędzy. Serwis znalazł uznanie w oczach przedsiębiorstw i organizacji, które posiadają na nim swoje konta, dzielą się treściami. Traktują oni serwis jako dodatkowe narzędzie marketingowe.

Podstawowym **produktem** oferowanym przez YouTube jest możliwość zamieszczania materiałów wideo i dzielenie się nimi z ludźmi na całym świecie. Sukces portalu nie byłby możliwy bez wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań technologicznych, dodawania nowych funkcji oraz odpowiedniego doboru propozycji dla użytkowników. Rozwój serwisu doprowadził do powstania YouTube Space, czyli miejsca, w którym można kręcić filmy w specjalnie przygotowanych studiach, uczestniczyć w warsztatach oraz spotkaniach z twórcami. **Rynek docelowy** serwisu jest bardzo szeroki, nie posiada ograniczeń wiekowych, mogą z niego korzystać wszyscy, którzy posiadają komputer, laptop lub inne urządzenie mobilne z dostępem do Internetu. Mocną stroną serwisu jest duża liczba funkcji, które ewoluują na przestrzeni jego funkcjonowania, globalny zasięg oraz bardzo wysoki stopień rozpoznawalności marki (większość znanych artystów i twórców wybiera YouTube jako narzędzie dzielenia się ich muzyką czy filmami). Słabą stroną są gorsze warunki transferu danych w porównaniu do największych konkurentów. Szansą dla rozwoju YouTube jest dalsza poprawa transmisji danych i strumieniowania wideo, bez uszczerbku dla jakości. Zagrożeniem jest dalszy rozwój innych konkurentów, wprowadzenie przez nich funkcji niedostępnych w YouTube, przeprowadzenie przez nich spektakularnej kampanii marketingowej, zmiana nastrojów użytkowników, rozwój innych form komunikacji i transferu danych.



Rysunek 3.2. Misja YouTube

Źródło: www.youtube.com/intl/pl/yt/about/ [dostęp 14.12.2017].

Misją serwisu jest zapewnienie wszystkim możliwości na przekazanie swoich opinii i zaprezentowanie się całemu światu. Zgodnie z komunikatem YouTube „każdy ma prawo do wypowiedzi, a świat staje się lepszym miejscem, gdy dzielimy się naszymi historiami i słuchamy tego, co mają do przekazania inni”. Wartości wyznawane przez organizację to: wolność słowa, swobodny dostęp do informacji, równość szans i prawo do zrzeszania się. **Celem** serwisu jest dotarcie do jak największej liczby użytkowników oraz utrzymanie dotychczasowych. W działalności serwisu swoje zastosowanie znajduje strategia rozwoju produktu. W związku z tym konieczne jest systematyczne udoskonalanie usługi poprzez wprowadzanie nowych funkcji i rozwiązań technologicznych pozwalających na szybszą transmisję danych. Serwis czerpie zyski z reklam emitowanych razem z filmami zamieszczanymi przez jego użytkowników. W stosunku do konkurentów serwis stosuje strategię antycypacji, podejmując działania wyprzedzające swoich konkurentów, udoskonalające funkcjonalność i możliwości korzystania z serwisu. Przykładem otwarcia na nowych klientów jest wprowadzenie napisów przekazujących efekty dźwiękowe znajdujące się w materiale wideo, co ułatwiło korzystanie z jego zasobów przez osoby niesłyszące. Serwis rozwinął również projekty poboczne, takie jak Google Makerspace, zadaniem którego jest rozwijanie wiedzy partnerów YouTube. Obecnie YouTube jest jednym z najpopularniejszych serwisów na świecie wraz z Google, Yahoo i Facebookiem. Należy zaznaczyć, że pomimo ogromnej popularności serwisu, firma nie osiąga spektakularnych wyników finansowych (wyższe zyski, rentowność posiadają portale branżowe, które oferują oglądanie filmów i słuchanie muzyki za opłatą).

3.6. Pytania problemowe

1. Czy otwarte innowacje są szansą dla rozwoju nowych projektów start-up-owych?
2. Czy młodzi innowatorzy rozpoczynający prowadzenie e-biznesu powinni decydować się na korzystanie z usług outsourcingu?
3. Jakie czynniki mają decydujący wpływ na określenie podstawowej grupy klientów?
4. Jak zatrzymać najzdolniejszych pracowników?
5. Jakie są różnice pomiędzy strategią a modelem biznesowym? Przeanalizuj na wybranym przykładzie.
6. Które niematerialne cechy organizacji, twarde czy miękkie, mają kluczowe znaczenie dla wybranych rodzajów biznesu elektronicznego?

3.7. Test Prawda/Fałsz

Lp.	Stwierzenia	P	F
1	Strategiczne podejście do zarządzania organizacją jest procesem obejmującym opracowanie, przygotowanie, wdrożenie, a następnie kontrolę strategii		
2	Strategiczne podejście do zarządzania oznacza uwzględnianie zmian otoczenia, bez braku zdolności do przewidywania przyszłych zdarzeń bądź też ich kreowania		
3	Zarządzanie strategiczne jest jednym z elementów strategii biznesowej		
4	Alfred D. Chandler jako pierwszy posłużył się terminem model biznesowy		
5	C. Hayden określa strategię jako podejście mające na celu efektywne wykorzystanie zasobów w otoczeniu przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest realizacja celów przedsiębiorstwa		
6	5P oznacza: plan, sterowanie, strategię, pozycję, perspektywę		
7	Strategie biznesowe, tworzone na średnich szczeblach zarządzania, mają za zadanie realizację celów w poszczególnych sferach działalności		
8	W przypadku strategii podziału podstawową rolę odgrywa tu marketing oraz badania rynkowe dotyczące potrzeb konsumentów		
9	Strategia ofensywna jest strategią konserwatywną		
10	Strategia pionierska oznacza wprowadzanie nowych rozwiązań i stosowanie dotychczas niestosowanych technologii		
11	Strategia klastra innowacyjnego związana jest z nawiązaniem współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi z bliskiego otoczenia w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
12	Strategia innowacji otwartej polega na korzystaniu z innowacji wdrażanych przez inne podmioty gospodarcze		
13	Misja jest projekcją marzeń związanych z celem, jaki organizacja chce osiągnąć		
14	Misja jest powodem utworzenia organizacji, jej tożsamością		
15	Analiza SWOT (mocne, słabe strony, szanse i zagrożenia) jest powszechnie stosowana przez podmioty gospodarcze		
16	Analiza wskaźnikowa służy wewnętrznej ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa		
17	Wybór najbardziej efektywnej strategii jest jednym z podstawowych zadań dla zarządzających organizacją		
18	Cel operacyjny jest celem długoterminowym		
19	Cel strategiczny podporządkowany jest realizacji celu operacyjnego		
20	Model synoptyczny – strategia jest tu tworzona przez profesjonalistów w oparciu o określone i jasne wskaźniki analityczne, strategię inicjowane i stymulowane są odgórnie		
21	Model inkrementalny – polegający na uproszczeniu złożonej sytuacji i dzięki temu osiągnięciu pożądanego rezultatu, wymaga analizy danych i informacji, a także zdolności przewidywania przyszłych zjawisk i procesów		
22	Model heurystyczny to inaczej model małych kroków		
23	Model zasobowy – podstawą uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest koncentracja na kluczowych zasobach (materialnych i niematerialnych)		
24	Diagnoza i analiza to jeden z etapów tworzenia strategii biznesowej		
25	Strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna być tworzona dla konkretnej organizacji, cechować się elastycznością i możliwością dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego		
26	Istnieją uniwersalne strategie dla poszczególnych rodzajów i typów działalności		
27	Strategia powinna być adekwatna do bieżącej sytuacji organizacji oraz umożliwiać jej trwały i zrównoważony rozwój		
28	Dynamika zmian na rynkach jest jednym z czynników decydujących o tym, że strategię biznesowe powinny być elastyczne		
29	Jednym z elementów strategii biznesowej jest określenie jej zakresu		
30	Analiza konkurencji powinna być ważnym elementem strategii biznesowej		
31	Istotą strategii dla e-biznesu jest znalezienie takich obszarów, w których wykorzystanie Internetu prowadzi do zwiększenia efektywności i rozwoju organizacji		
32	Sieciowość i współpraca w przypadku e-biznesu prowadzi do zmniejszenia kosztów działalności, ułatwienia w nawiązywaniu relacji w firmie oraz „na odległość”, służy poprawie skuteczności organizacji		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
33	Elementem wyróżniającym przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sieci jest orientacja według zamówień, a nie jak w przypadku podmiotów prowadzących tradycyjną działalność, według mocy produkcyjnych		
34	Strategia biznesowa powinna zawierać odpowiedź na dwa zasadnicze pytania: w jaki sposób zarządzać organizacją, w której hierarchiczne planowanie ma coraz mniejsze znaczenie, oraz w jaki sposób zwiększać kapitał intelektualny organizacji		
35	Narzędzia marketingu mix 4C's umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej		
36	Philip Greenspun wyróżnia następujące rodzaje strategii e-biznesu: witryny internetowe dostarczające informacji użytkownikom, witryny dostarczające informacji w wyniku kooperacji, witryny świadczące usługi przy użyciu programu serwera witryny, witryny działające w oparciu o standardy umożliwiające uzyskanie wiedzy, informacji oraz pytań dla różnych baz danych		
37	Strategia Partenonu oparta jest na tworzeniu sieci współpracy pomiędzy organizacjami		
38	Strategia przewodzenia wymaga uwzględnienia długiej perspektywy czasu		
39	Marketing sekwencyjny polega na ciągłym komunikowaniu się za pośrednictwem sieci z kontrahentami		
40	Polecanie to strategia, która prowadzi do podwyższenia kosztów marketingu i reklamy		
41	Strategie i plany marketingowe wdrażane przez przedsiębiorstwa działające w sieci powinny być opracowywane indywidualnie dla konkretnej organizacji, jej profilu działalności, możliwości i pomysłów jej właścicieli		
42	W literaturze przedmiotu istnieją różne podejścia do kształtowania relacji pomiędzy strategią a przyjętym modelem biznesu		
43	Termin strategia jest stosunkowo nowy, różnorodnie definiowany i wymaga spojrzenia z szerszej i dłuższej perspektywy		
44	Strategia wskazuje na pożądaną pozycję organizacji w przyszłości. Sygnalizuje ona cele długookresowe oraz sposoby ich realizacji		
45	Model biznesowy jest sposobem osiągnięcia zamierzeń długoterminowych. Stanowi on najważniejszą składową wyboru strategicznego organizacji		
46	Dobrze zaprojektowany, a więc efektywny model biznesowy umożliwia osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa.		
47	Strategię przedsiębiorstwa można uznać za element modelu biznesowego		
48	W obszarze systemu internetowego działają organizacje o najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego, które zdecydowały się przenieść całą swoją działalność do sieci		
49	Sukces strategii w znacznym stopniu uzależniony jest od możliwości jej implementacji		
50	Przedsiębiorstwo znajdujące się w obszarze „doskonalenia informacji” charakteryzuje się niskim poziomem innowacyjności oraz niską oceną zaawansowania we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych		

Rozdział 4

Segmenty e-biznesu

4.1. Podstawowe klasyfikacje e -biznesu

Rozwój narzędzi i usług teleinformatycznych oraz procesy globalizacji stworzyły nowe warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej. Współczesne przedsiębiorstwa korzystają z technologii informatycznych, a ich stabilny i długoterminowy rozwój determinowany jest przez dostęp do informacji. Dokonanie typologii i wydzielenie segmentów e-biznesu to zadanie trudne ze względu na ogromną dynamikę zmian. Przedsiębiorstwa tworzące sektor biznesu elektronicznego charakteryzują się brakiem jednorodności, różnym profilem i zakresem prowadzonej działalności. Podmioty te łączy fakt, że prowadzą działalność gospodarczą w wirtualnej rzeczywistości, a ich wyróżnikami na tle innych przedsiębiorstw są:

- zgodnie z **kryterium podstawowym**:
 - wirtualizacja działalności (wykorzystanie Internetu, większy zasięg geograficzny, korzystanie z oprogramowania komputerowego),
 - informacja jako podstawa funkcjonowania i rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy,
 - dostarczanie cyfrowych produktów (zdigitalizowanych),
- zgodnie z **kryterium uzupełniającym (wtórnym)**:
 - charakterystyka wirtualnego klienta,
 - wysoka dynamika i zmienność otoczenia,
 - niewielkie bariery wejścia i wyjścia z e-biznesu (Moroz, 2013: 100).

Jedną z klasyfikacji biznesu elektronicznego jest **podział ze względu na rodzaj relacji pomiędzy podmiotami**, wyróżnić wówczas należy:

- klasyczny e-biznes (B2B),
- klasyczny e-handel (B2C),

- zamówienia publiczne (B2A, B2G),
- makrootoczenie przedsiębiorstwa (B2P),
- system informatyczny firmy (B2E),
- porównywanie cen (C2B),
- aukcje internetowe (C2C),
- podatki (C2A, C2G),
- informacje dla klienta indywidualnego (C2P),
- przepływ informacji gospodarczych (G2B, A2B),
- przepływ informacji administracyjnych (G2C, A2C),
- koordynacja procesów, wewnętrzny obieg dokumentów (G2G, A2A),
- informacje administracji państwowej dla społeczeństwa (G2P, A2P),
- system informatyczny organów administracji państwowej (G2E, A2E),
- bezpośrednie kontakty międzyludzkie (P2P) (Nojszewski, 2006).

W ramach e-biznesu wyróżnić można cztery podstawowe sektory:

- **e-usługi** oraz serwisy internetowe, do których należy zaliczyć:
 - wyszukiwarki internetowe, np. Google.com, Yahoo.com,
 - portale internetowe, np. Onet.pl, wp.pl, Interia.pl,
 - serwisy społecznościowe, np. nk.pl, facebook.com,
 - porównywarki cen, np. ceneo.pl,
- **e-marketing**, którego celem jest dotarcie do jak największego grona klientów, promocja własnych klientów i produktów:
 - agencje interaktywne, np. Mywebsite, Fortis Media, Iguana Studio, Venti, Atom,
 - sieci reklamowe, np. Agora SA,
- **e-handel**, jego zadaniem jest częściowe lub całkowite zastąpienie sklepów stacjonarnych, zalicza się do tego segmentu:
 - serwisy aukcyjne, np. allegro.pl, eBay, olx.pl,
 - e-sklepy, np. mall.pl, empik.pl, agito.pl, euro.com.pl,
 - zakupy grupowe, np. grupeo.pl, kupbon.pl,
- **obsługa e-biznesu**:
 - płatności internetowe, np. płatności.pl,
 - oprogramowanie dla biznesu, np. sage.com.pl,
 - hosting, np. home.pl (Moroz, Fura, 2016).

E-usługi, e-marketing oraz e-commerce mają za zadanie zaspokajanie potrzeb klientów, natomiast obsługa e-biznesu stanowi wsparcie dla rozwoju przedsiębiorstw elektronicznych.

4.2. E-usługi

W literaturze przedmiotu istnieje bogactwo definicji terminu e-usługi. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, **e-usługi** „to usługi, których świadczenie odbywa się za pomocą Internetu, jest zautomatyzowane (może wymagać niewielkiego udziału człowieka) i zdalne” (PARP, 2014). E-usługi obejmują e-zdrowie, e-pracę, e-logistykę, e-finance, e-handel. Pojęcie to jest również rozumiane jako „nowa forma świadczenia usług przy wykorzystaniu Internetu, od momentu kontaktowania się firmy z klientem celem przedstawienia oferty, poprzez zamówienie usługi, jej świadczenie i kontakt z klientem po wykonaniu usługi” (Dąbrowska, Janoś-Kreso, Wódkowski, 2009: 41). Uwzględniając znaczenie nowych technologii, należy podkreślić, że e-usługi to „usługi świadczone przy użyciu nie tylko komputera, ale także urządzeń mobilnych czy telewizji cyfrowej, ale wykluczają te, w których szczególną rolę odgrywa człowiek” (Sylwestrzak, Bartoszewska, Czarnecki, 2016: 58).

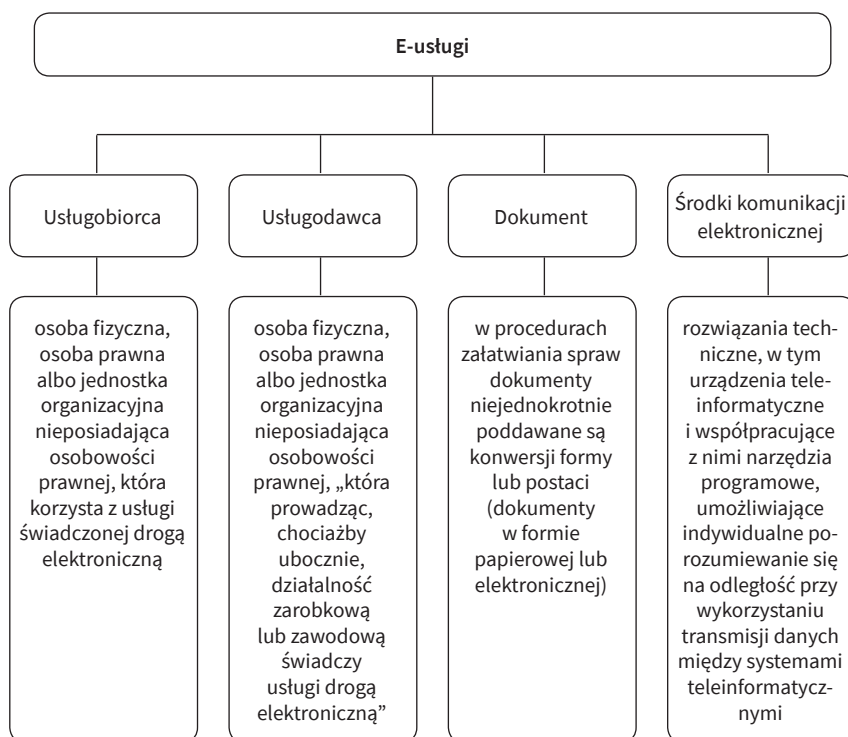
E-usługi definiuje się również przez pryzmat segmentów, z których są złożone, można wówczas utożsamiać je jako: „e-mail, e-rozmowy (czaty, komunikatory itp.), e-nauka (kursy językowe, zawodowe, profesjonalne kursy dla pracowników firm, studia licencjackie, magisterskie i uzupełniające, korepetycje bez udziału nauczyciela), e-book, e-administracja, e-bankowość, e-ubezpieczenia, e-kultura, e-turystyka” (Dąbrowska, Janoś-Kreso, Wódkowski, 2009). Definicja ta uwzględnia szerokie podejście do problematyki usług elektronicznych. Należy podkreślić, że zarówno eksperci, jak i przedsiębiorcy uważają, iż formalna definicja e-usług powinna być poszerzona o e-sklepy oraz telefonię internetową (PARP, 2014: 9).

Podstawowym zadaniem e-usług jest dostarczanie usług klientom posiadającym Internet. Umożliwiają one rozwój biznesu dzięki:

- ułatwieniu przebiegu transakcji,
- płynnemu przesyłaniu danych i informacji,
- postrzeganiu informacji jako podstawowego źródła kreowania wartości,
- orientacji marketingowej,
- indywidualizacji oferty i obsługi,
- możliwości realizowania mikrousług na żądanie (Batko, Billewicz, 2013: 49–50).

E-usługi powinny charakteryzować się prostotą, oryginalnością, personalizacją, mobilnością, dostępem do kodu źródłowego usługi, który zapewnia dostęp na bieżąco do wszystkich najnowszych informacji, możliwością świadczenia usług za pomocą strony WWW.

Usługi elektroniczne składają się z czterech podstawowych elementów: usługobiorcy, usługodawcy, dokumentów potwierdzających zawarcie umowy na usługi oraz środków komunikacji elektronicznej (zob. schemat 4.1).



Schemat 4.1. Elementy składowe e-usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną.

Podstawowym obowiązkiem usługodawcy, wynikającym z przyjętych regulacji prawnych, jest spełnienie obowiązków informacyjnych, sporządzenie regulaminu świadczenia usług drogą elektroniczną, wskazanie ewentualnych zagrożeń oraz zapewnienie możliwości za pomocą drogi elektronicznej zaprzestania korzystania z usługi przez usługobiorcę

w każdym momencie. Usługobiorca korzystając z usługi elektronicznej jest zobligowany do zapoznania się z regulaminem i jego potwierdzenia. Elementem podstawowym jest komunikacja za pomocą narzędzi internetowych pomiędzy tymi dwoma podmiotami. Ważne jest również potwierdzenie umowy przez usługobiorcę.

Realizacja e-usług daje klientom możliwość personalizacji oferty oraz nie wymaga obecności w tym samym miejscu dostawcy i klienta. Można je prowadzić przy użyciu następujących kanałów: Internetu, urządzeń mobilnych (tablety, telefony komórkowe), telewizji cyfrowej oraz satelitarnej (Rozporządzenie Rady (WE) nr 1777/2005).

Tabela 4.1. Obszary e-usług publicznych według Komisji Europejskiej

Sektor/Dziedzina	E-usługi
Działalność gospodarcza (A2B, A2A)	Założenie przedsiębiorstwa, rejestracja patentów, znaków towarowych, zamówienia publiczne, etykiety i opakowania, ochrona konsumentów
Świadectwa i pozwolenia (A2C)	Akty urodzenia, zawarcia małżeństwa, paszporty i wize, prawa jazdy, rejestracja pojazdów, pozwolenia na pracę i pobyt
Edukacja (A2C)	Zapisy do szkół, wnioski i informacje o stypendiach, programach i projektach naukowych
Opodatkowanie obywateli (A2C)	Składanie deklaracji podatkowych za pośrednictwem Internetu
Zabezpieczenie społeczne (A2C)	Zasiłki dla bezrobotnych, zasiłki dla dzieci, renty, emerytury, system informacyjny o ubezpieczeniach społecznych
Dostarczanie danych statystycznych (A2B, A2A)	Opodatkowanie przedsiębiorstw, zwroty VAT, zgłaszanie towarów objętych akcyzą
Praca (A2C)	Poszukiwanie pracy, uznawanie świadectw i dyplomów

Źródło: opracowanie na podstawie: www.epodrecznik.mac.gov.pl/mediawiki/index.php?title=E-us%C5%82uga [dostęp 04.06.2017].

Z punktu widzenia rozwoju usług elektronicznych kluczowe znaczenie ma rozwój ICT, w tym przede wszystkim:

- wdrażanie uniwersalnego systemu do regulowania należności za usługi,
- rozwój narzędzi internetowych wspierających klientów w wyszukiwaniu konkretnych produktów i usług,
- konsolidacja i integracja procesów biznesowych,
- rozbudowa systemu informacji na temat rzetelności i uczciwości producentów i sprzedawców,

- udostępnianie produktów cyfrowych za pomocą platform internetowych z poszanowaniem praw autorskich, np. filmów, muzyki,
- kontrola bezpieczeństwa zawieranych transakcji i klientów,
- systemy informacji o nieruchomościach,
- gromadzenie informacji o rynku, kontrahentach (ang. global supply chain management),
- tworzenie meta sklepów (wykorzystanie ukrytego Internetu),
- nowe formy komunikacji z klientami (np. Second Life),
- rozwój raportów zawierających różne źródła informacji (tzw. mashup),
- aspekty HCI usług w biznesie elektronicznym,
- kontrola jakości informacji o wyrobach,
- podpis elektroniczny (standaryzacja przepisów krajowych z Unijnymi),
- obsługa łańcucha wartości (dostaw) (Mazurek-Kucharska, Kuciński, Flis, 2009: 5).

E-usługi mogą być wdrażane w różnych obszarach działalności, w tym w komunikacji, handlu, administracji, bankowości, finansach, nauce, turystyce, kulturze i ochronie zdrowia. Ze względu na obszary wdrożeń segment e-usług można podzielić na następujące działy:

- **e-komunikacja** – umożliwia komunikację i nawiązanie połączenia z innymi podmiotami lub klientami za pomocą łącz internetowych (np. Skype, wideoczaty),
- **e-administracja** – usługa internetowa umożliwiająca komunikację pomiędzy i z urzędami i instytucjami państwowymi,
- **e-handel** – usługa umożliwiająca nabywanie wyrobów za pośrednictwem sieci,
- **e-bankowość** – usługa pozwalająca na kontakt z bankiem, prowadzenie konta, dokonywanie transakcji za pośrednictwem stron internetowych banku,
- **e-zdrowie** – usługa umożliwiająca kontakt na linii służba zdrowia-pacjent lub pomiędzy placówkami medycznymi,
- **e-finanse** – umożliwia dostęp do aktualnych informacji finansowych, zapewnia możliwość nabywania instrumentów finansowych,
- **e-praca** – praca za pośrednictwem sieci bez konieczności przebywania w siedzibie przedsiębiorstwa,
- **e-learning** – usługa zapewniająca dostęp do wiedzy przez Internet,

- **e-turystyka** – usługa umożliwiająca dostęp do wszelkiego rodzaju usług turystycznych (promocja i handel produktem turystycznym),
- **e-kultura** – udostępnianie kultury za pomocą nowoczesnych kanałów przekazu (Billewicz, Batko, 2013: 51–52).

4.3. E-marketing

E-marketing to promowanie organizacji, a także jej produktów i usług za pośrednictwem Internetu. Oznacza on wszelkie działania, których celem jest opracowanie strategii wprowadzenia na rynek produktu lub usługi, ich promocja oraz wsparcie rozwoju marki. Internet jako źródło przekazu pozwala przy stosunkowo niskim poziomie kosztów na zwiększenie widoczności i poprawę wizerunku przedsiębiorstwa w wirtualnym świecie. E-marketing to forma marketingu, który wykorzystuje Internet do przesyłania informacji i pozyskiwania nowych klientów. Marketing elektroniczny jest „produktem spotkania nowoczesnych technologii komunikacyjnych i odwiecznych zasad marketingowych” (Boba, 2015: 5).

W początkowym okresie do reklamy w Internecie wykorzystywano pocztę elektroniczną. Rewolucja w zastosowaniu nowych technologii w marketingu nastąpiła w pierwszej połowie lat 90. XX wieku, kiedy to powstała pierwsza przeglądarka internetowa, która umożliwiła dotarcie do większej liczby potencjalnych klientów. Gwałtowny rozwój technologii teleinformatycznych spowodował, że Internet stał się jednym z podstawowych kanałów dotarcia do klientów. Z pojęciem e-marketingu bardzo ściśle związane są dwa terminy – **SEO (optymalizacja strony www pod kątem wyszukiwarek internetowych)** oraz **SEM (marketing w wyszukiwarkach internetowych)**. SEO (ang. Search Engine Optimization) jest jednym z elementów wykorzystywanych w działaniach marketingowych w wyszukiwarkach internetowych, z kolei SEM (ang. Search Engine Marketing) oznacza wszystkie działania promocyjne (kampanie sponsorowanych linków, pozycjonowanie i optymalizacja) ukierunkowane na uzyskanie jak najlepszej pozycji strony internetowej w wynikach wyszukiwania (SEM = SEO + Pay Per Click) (www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-seo-i-sem-co-to-takiego [dostęp 10.06.2017]).



Rysunek 4.1. Działania z zakresu SEO a działania z zakresu pozycjonowania

Źródło: www.eactive.pl/pozycjonowanie-stron/pozycjonowanie-i-seo-to-dwa-rodzaje-pojecia/ [dostęp 14.12.2017].

Marketing internetowy stwarza nowe szanse na rozwój działalności, umożliwia zaprezentowanie wizerunku i osiągnięć organizacji w Internecie, zapewnia pogłębienie dotychczasowych relacji oraz ułatwia pozyskiwanie nowych klientów. Ze względu na swój globalny zasięg, wykorzystanie różnorodnych technik, środków i narzędzi umożliwia rozwój organizacji, zwiększenie jej zysków. Istotne jest, aby podejmowane działania służyły realizacji zamierzeń organizacji, były przemyślane, uporządkowane oraz profesjonalne. Jak pisze A. McLeod, e-marketing to „sekwencja określonych kroków, służących do zidentyfikowania potencjalnego klienta za pomocą potężnych środków oferowanych przez Internet” (McLeod, 2005: 13).

W porównaniu z tradycyjnym marketingiem zapewnia on krótszy czas realizacji, bieżący kontakt z klientem, możliwość lepszego zaspokajania jego potrzeb, łatwość pozyskiwania informacji, znajdowanie nowych klientów, uelastycznienie współpracy z kontrahentami (zob. tab. 4.2).

W konsekwencji może prowadzić do obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Należy zauważyć, że w przypadku marketingu internetowego fundamentalne znaczenie posiada marka, która powinna wzbudzać zaufanie i powodować lojalność u klientów.

Znaczące różnice pomiędzy **marketingiem tradycyjnym a internetowym** widoczne są w zasięgu działania, organizacji promocji i reklamy, długości kanałów dystrybucji, czasie oraz znaczeniu informacji dla

Tabela 4.2. Porównanie marketingu tradycyjnego z marketingiem internetowym

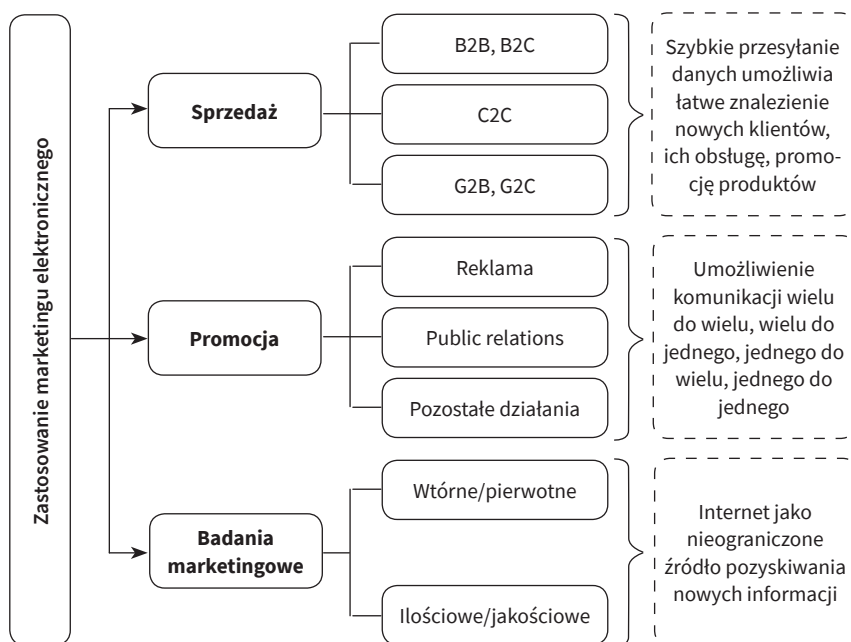
Cecha	Marketing tradycyjny	Marketing internetowy
Marka	rosnące znaczenie marki	fundamentalne znaczenie marki
Personalizacja	ograniczona	masowa
Grupa docelowa	klienci indywidualni, firmy	internauci
Wiedza o kliencie	wąska	szeroka
Kontakt z klientem	zazwyczaj jednostronny	interaktywny, bieżący
Promocja	strategia push	strategia pull
Dystrybucja	długie kanały	krótkie kanały, sprzedaż bezpośrednia
Informacja	ograniczona	nieograniczona
Czas	ograniczony	nieograniczony
Zasięg działania	zazwyczaj ograniczony	nieograniczony
Kontrola marketingowa	czasochłonna, zazwyczaj pośrednia	szybka, bezpośrednia
Organizacja marketingu	sformalizowana	spłaszczona struktura

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Frąckiewicz, 2006: 17; <http://eksperscmarketingu.pl/2017/05/04/1542/> [dostęp 12.06.2017].

ostatecznego rezultatu podjętych działań. W przypadku **marketingu internetowego** mamy do czynienia z wykorzystaniem **strategii pull (przyciągania)** przy promocji wyrobów. Podejmowane działania skierowane są bezpośrednio do finalnego odbiorcy (konsumenta). Promocja ma tu na celu zwiększanie zainteresowania reklamowymi wyrobami. Z kolei w przypadku **tradycyjnego marketingu** w promocji wykorzystywana jest **strategia push (popychania)**, oznaczająca ukierunkowanie działań promocyjnych na uczestników w kanale dystrybucji produktów (hurtowników, dealerów, detalistów), tak by były one „popychane” do finalnego konsumenta. Różnica pomiędzy obydwoimi rodzajami marketingu dotyczy również **kanalów dystrybucji**. W przypadku tradycyjnego marketingu najczęściej mamy do czynienia z długimi kanałami dystrybucji, gdzie pomiędzy producentem a finalnym odbiorcą dobra istnieje więcej niż jeden pośrednik. W marketingu elektronicznym występuje jedno ogniwo pośredniczące pomiędzy tymi dwoma podmiotami (kanały krótkie), co powoduje obniżenie finalnego kosztu produktu. Różnica występuje również w samej **organizacji marketingu**, w marketingu elektronicznym występuje spłaszczona, elastyczna struktura, w której przepływ informa-

cji jest szybki. Wdrożenie narzędzi e-marketingu umożliwia również **podjęcie bieżącej i bezpośredniej kontroli** (występuje szybsza możliwość znalezienia mało efektywnych działań, ich naprawy i wdrożenia skuteczniejszych rozwiązań).

Marketing internetowy znajduje swoje zastosowanie w wielu dziedzinach życia. **Podstawowymi obszarami**, w których może być wykorzystywany, są sprzedaż, promocja oraz badania marketingowe. Internet jako podstawowe źródło informacji umożliwia przesyłanie danych na odległość w dowolnym czasie, stąd też jego ogromne zastosowanie w handlu, zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami. Drugim obszarem działania jest promocja. Dzięki wykorzystaniu sieci zwiększa się zakres oddziaływania na odbiorców, co pozwala poszerzyć wiedzę i świadomość na temat wyrobów, jak i samego przedsiębiorstwa. Trzecim obszarem zastosowania marketingu internetowego są badania marketingowe. Wykorzystanie Internetu umożliwia bardziej efektywne, sprawne i szybsze zbieranie, zapisywanie, analizowanie i przetwarzanie danych, co zwiększa sprawność podejmowania decyzji marketingowych.



Schemat 4.2. Obszary zastosowania e-marketingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Frąckiewicz, 2006: 18.

E-marketing jest narzędziem wykorzystywanym zarówno do badań i analiz ilościowych, jak i jakościowych. Najbardziej popularnymi narzędziami marketingu elektronicznego są:

- **e-mail marketing** – forma marketingu bezpośredniego wykorzystująca pocztę elektroniczną do komunikacji i przesyłania informacji do klienta. Podstawowymi zaletami wykorzystania poczty elektronicznej w marketingu są: niski poziom kosztów, łatwość w przekazywaniu informacji, możliwość realizowania wielu aspektów kampanii reklamowej, zdolność dotarcia do określonej grupy klientów. E-mail może być wykorzystywany w połączeniu z innymi narzędziami marketingowymi;
- **reklamy kontekstowe** – umożliwiają umieszczanie reklam dopasowanych do konkretnych stron internetowych (treść reklam powinna odpowiadać treści strony, na której się pojawia, umożliwia to klientom łatwiejszy dostęp do produktów lub usług, którymi potencjalnie są zainteresowani);
- **marketing w wyszukiwarkach (SEM)** (ang. Search Engine Marketing) – działania ukierunkowane na uzyskanie jak najwyższej pozycji promowanego serwisu w wynikach wyszukiwania. Obejmuje on dwie kluczowe kwestie: SEO (ang. Search Engine Optimization) – czyli pozycjonowanie, oraz PPC (ang. Pay Per Click) – czyli płatność za kliknięcie w link;
- **aukcje internetowe** – umożliwiają sprzedaż danego produktu lub usługi za pośrednictwem internetowej platformy aukcyjnej, np. eBay lub Allegro;
- **Really Simple Syndication (RSS)** – metoda pozwalająca na pozyskiwanie informacji z kilku stron w tym samym czasie, posiadacze kanału RSS mają możliwość prezentacji pełnej reklamy strony, a klienci mogą korzystać z różnych informacji zebranych w jednym miejscu, dzięki czemu oszczędzają czas;
- **reklama banerowa** – będąca internetową formą reklamy, wykorzystuje ona statyczne bądź dynamiczne obrazy do reklamowania produktów lub usług na stronie;
- **marketing wirusowy** – polega na zainicjowaniu sytuacji mającej na celu rozpowszechnienie wiadomości o marce lub wyrobie wśród internautów (kreatywność speców od marketingu i zdolność dotarcia do klientów przynosi znaczną obniżkę nakładów finansowych);

- **marketing partnerski** (ang. Affiliate Marketing) – jego celem jest stworzenie długoterminowej więzi i relacji handlowej, koncepcja ta dotyczy wszystkich procesów i obszarów funkcjonowania organizacji. Implikacją do jego wprowadzenia jest interdyscyplinarne podejście do działalności rynkowej przedsiębiorstwa. Koncepcja zaciera granice pomiędzy socjologią, psychologią, zarządzaniem kadrami oraz marketingiem;
- **reklama interaktywna** (ang. Interactive Digital Signage) – termin określający dystrybucję treści reklamowej, na której zawartość wpływ ma odbiorca, umożliwia ona stworzenie kanału zwrotnego informacji (informacja na temat odbiorcy), wiąże się z interaktywnością reklamy (odbiorca uczestniczy aktywnie w procesie promocji poprzez wciągnięcie w interakcję);
- **tworzenie blogów** – za pomocą niedużego nakładu środków możliwe jest uzyskanie dużych możliwości na pozyskanie nowych klientów oraz rozwój świadomości o marce w Internecie;
- **Facebook Ads** – narzędzie do tworzenia kampanii marketingowych kierowanych do sprecyzowanej grupy odbiorców (Facebook, uwzględniając parametry i zainteresowania danej grupy, posiada zdolność wyszukiwania użytkowników o zbliżonych zainteresowaniach);
- **proces promocji i sprzedaży produktów** (ang. Product Marketing) – obejmuje różnorodne działania marketingowe wychodzące naprzeciw klientom, jest to zespół działań ukierunkowanych na rozwój produktów lub marki (www.systemycms.com/artykuly/e_marketing/100.html [dostęp 06.06.2017]).

Podstawą efektywności zastosowania Internetu w działalności marketingowej jest przestrzeganie następujących zasad:

- posiadanie odpowiedniego adresu internetowego,
- przemyślana i czytelna strona internetowa umożliwiająca bieżący kontakt z klientem oraz przejrzysta wizualizacja oferty produktowej,
- zapewnienie bezpieczeństwa klientów, ich prawa do prywatności,
- promocja własnej witryny internetowej.

Zmienność środowiska prowadzenia działalności gospodarczej oraz wzrost konkurencyjności wymagają od zarządzających organizacjami stworzenia precyzyjnego i celnego przekazu o marce oraz ofercie produktowej. Użycie sieci w budowaniu strategii marketingowej powoduje poszerzenie rynku, co w szczególności zauważalne jest w obszarze in-

formacji, komunikacji, dystrybucji i zawierania transakcji. W praktyce gospodarczej organizacje wykorzystują Internet w następujących celach:

- jako dodatkowe narzędzie do informowania o działalności przedsiębiorstwa,
- do interaktywnej komunikacji mającej wpływ na wzrost efektywności promocji,
- do celów handlowych i promocyjnych (Budzanowska-Drzewiecka, Lipińska, 2012: 14).

Internet jest efektywnym narzędziem wykorzystywanym w marketingu, umożliwia redukcję kosztów reklamy, transakcyjnych oraz badań rynkowych. Posiada również wady, które związane są w znacznej mierze z koniecznością zapewnienia wiarygodności, brakiem bezpośredniej relacji z odbiorcami.

Przedsiębiorstwa aktywnie wykorzystują portale społecznościowe oraz blogi do informowania o sobie. Celem podstawowym jest tu stworzenie społeczności wokół marki, budowa otwartego i przyjaznego klientom wizerunku, co prowadzi do wzrostu świadomości marki, a w rezultacie zwiększenia przychodów ze sprzedaży. Portale społecznościowe ze względu na swoją popularność zapewniają organizacji prowadzenie interaktywnego dialogu z kontrahentami. Oczywiście jest, że przedsiębiorstwa nie powinny ograniczać się wyłącznie do tej formy komunikacji. Badania wskazują, że organizacje bardzo często wykorzystują w działalności marketingowej strony internetowe, e-mail marketing, reklamę online, marketing wirusowy oraz marketing w wyszukiwarkach (Budzanowska-Drzewiecka, Lipińska, 2012: 15).

Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest dotarcie do jak największej grupy klientów. Internet w marketingu powinien stanowić podstawowe narzędzie promocji i reklamy, w szczególności wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które mają ograniczone możliwości związane z reklamowaniem się za pomocą innych mass mediów (radio, telewizji, kampanii billboardowych).

Jednym z najpopularniejszych modeli wskazujących na zalety marketingu internetowego jest **model MEDIUM**, opracowany przez firmę konsultingową Ernst & Young. Model podkreśla następujące rodzaje korzyści: masowość, obniżkę kosztów ekonomicznych, bezpośredniość, interaktywność, szybkość i mierzalność efektów powstałych na skutek podjętych działań promocyjnych i reklamowych (zob. schemat 4.3).

M	– Mass
E	– Economical
D	– Direct
I	– Interactive
U	– Ultrafast
M	– Measurable

Schemat 4.3. Cechy Internetu jako medium według koncepcji Ernst & Young

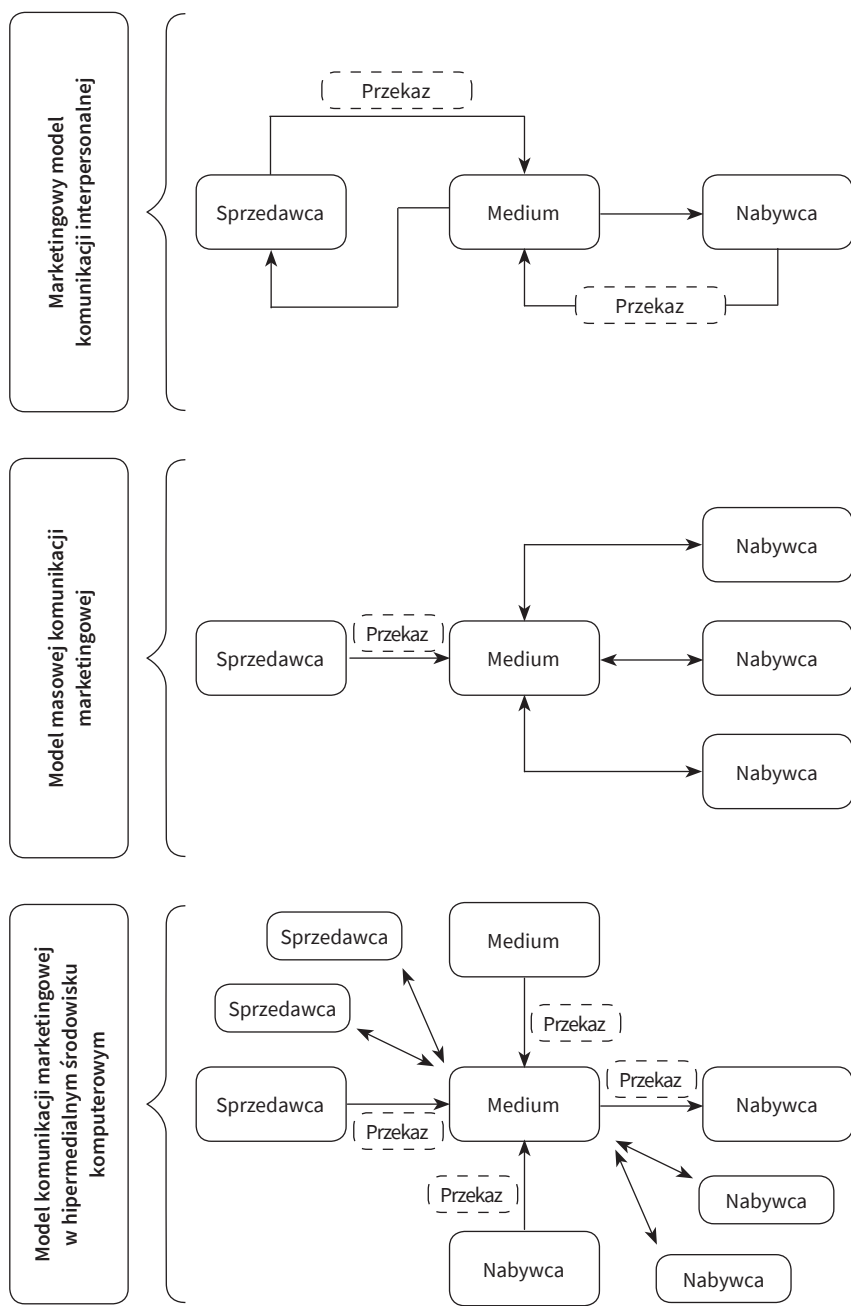
Źródło: opracowanie własne; Małachowski, 2004: 37–38.

Współczesne uwarunkowania rynkowe powodują konieczność nieustannego komunikowania się przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Z punktu widzenia reklamy organizacji niezwykle istotną staje się komunikacja marketingowa, będąca instrumentem strategii marketingowej. **Komunikacja marketingowa** to rodzaj porozumiewania się organizacji z jej pracownikami oraz otoczeniem (odbiorcami, konkurentami, partnerami biznesowymi). Jest ona jedną z płaszczyzn tworzenia oraz utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Może być definiowana jako „zespół sygnałów emitowanych z różnych źródeł do otoczenia marketingowego i zespół sygnałów zbieranych przez firmę z tego otoczenia” (Mruk, 2004: 17). Stanowi ona zatem przekaz wybranych przez organizację informacji i danych na rzecz otoczenia oraz uzyskanie od kontrahentów informacji zwrotnej, będącej ich reakcją i opinią na temat usługi świadczonej przez przedsiębiorstwo. Rozwój Internetu powoduje intensyfikację dialogu, przeobrażenie tradycyjnego konsumenta w prosumenta aktywnie uczestniczącego w procesach związanych z pozycją marki i rozwojem produktów. Rozwój mediów elektronicznych oraz popularność mediów społecznościowych powodują, że większe znaczenie w marketingu odgrywa komunikacja pozioma (przekazywanie informacji pomiędzy konsumentami). Sukces przedsiębiorstwa uzależniony jest od klientów, dostawców, konkurentów i podmiotów powiązanych występujących w jego otoczeniu, którzy są jednocześnie nadawcami i odbiorcami sygnałów wpływających na komunikację marketingową (Bajdak, 2013: 44–45).

Komunikacja marketingowa może przyjąć dwie **formy: komunikacji formalnej** (tradycyjnej, zaplanowanej) i **nieformalnej** (odbywającej się w sposób ciągły, zazwyczaj niezaplanowany, posługiwanie się informacją zwrotną). Modele komunikacji marketingowej przy użyciu Internetu stwarzają szereg nowych możliwości. Współcześnie wyróżnia się ich wiele rodzajów. Jednym z przykładów podziału jest typologia zaproponowana przez D. L. Hoffmana oraz T. P. Novaka, którzy wyodrębnili trzy wzorce komunikacji marketingowej:

- **model komunikacji interpersonalnej** – jego cechą charakterystyczną jest osobowy typ relacji, możliwość bezpośredniej interakcji pomiędzy stronami (informacja zwrotna odnosząca się do człowieka, a następnie każdej organizacji). Przekaz ma charakter wieloznaczny, może mieć różnorodną formę i treść;
- **model komunikacji masowej** – wyraża się w porozumieniu i współpracy pomiędzy organizacją a rynkiem przy użyciu środków masowego przekazu (model ten nie odnosi się do indywidualnych potrzeb klientów, wszyscy odbiorcy otrzymują taki sam zakres informacji), brak sprzężenia zwrotnego, odbiorca nie ma możliwości udzielić sugestii lub informacji za pośrednictwem mass mediów;
- **model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym** – rozwinął się na gruncie globalizacji oraz zmian ekonomicznych i społecznych, przełamuje bariery pomiędzy państwami, organizacjami, wpływając również na formę i treść przekazu. Hipermedia definiowane są „jako kombinacja hipertekstowego dostępu do informacji, funkcjonująca w oparciu o racjonalne i nieuporządkowane współzależności między przekazem a medialnym rodzajem wyrażania i dystrybucji tych komunikatów”. Model ten wykorzystuje wszystkie możliwe techniki statyczne (obraz, tekst) i dynamiczne (animacje). Oddziaływanie w procesie komunikacji ma charakter jakościowy. Medium dostarcza przekaz choćby za pośrednictwem stron internetowych czy tworząc bazy danych (Hoffman, Novak, 1996: 53).

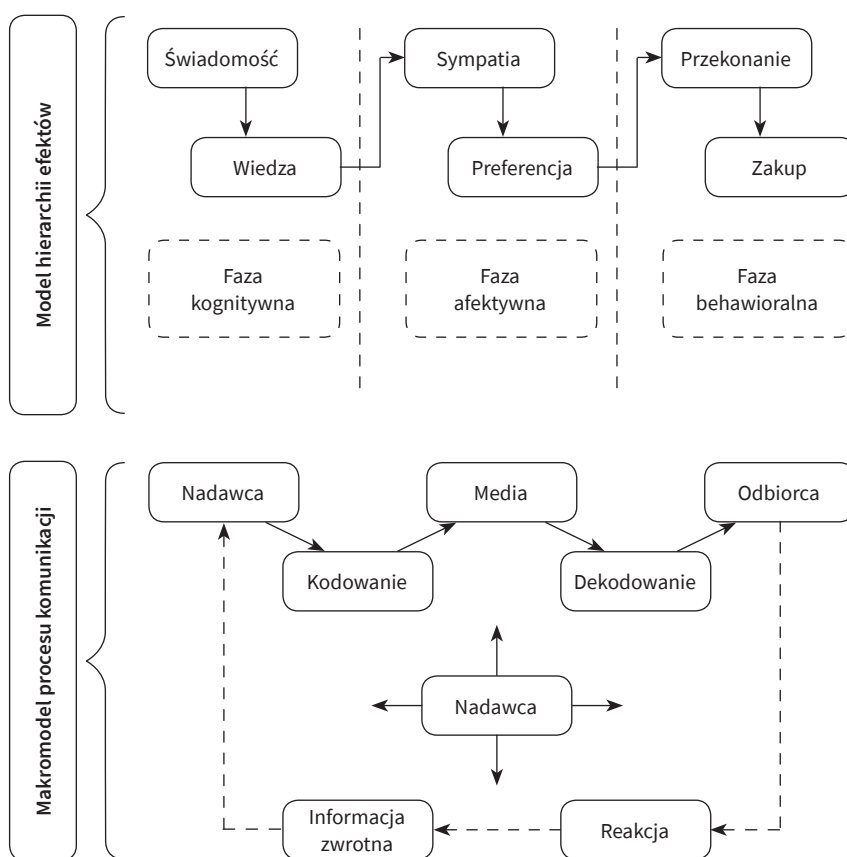
Wzorcowy model komunikacji zawiera następujące elementy: nadawcę i odbiorcę, przekaz, kanał transmisji przekazu, zakłócenia, sprzężenia zwrotne oraz kontekst komunikacji (Szwarc, 2010). Kanały komunikacji umożliwiają przekazanie informacji od nadawcy do odbiorcy. Istotne jest, aby w możliwie największym stopniu ograniczyć zakłócenia, na które ma wpływ wiele czynników tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych.



Schemat 4.4. Modele komunikacji marketingowej

Źródło: www.jkrygier.swspiz.pl/userfiles/file/rim1.pdf [dostęp 01.07.2017].

W literaturze przedmiotu występuje również podział modeli komunikacji marketingowej na mikromodele i makromodele (Keller, Kotler, 2012: 514–516). **Mikromodele komunikacji marketingowej** (modele: hierarchii efektów, AIDA, przyswajania komunikacji, komunikacji) wskazują na reakcje nabywców na komunikację. Można wyróżnić trzy fazy reakcji: poznawczą (kognitywną), emocjonalną (afektywną), działania (behawioralną). W **makromodelach** w pierwszej kolejności występuje kodowanie, a następnie dekodowanie informacji. W komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej mogą pojawić się szumy, które powinny być ograniczane do minimum, ponieważ wpływają na przekaz, dokonując jego deformacji (Kaczmarek, 2015: 68–70).



Schemat 4.5. Mikromodel i makromodel komunikacji marketingowej według Kellera i Kotlera

Źródło: Keller, Kotler, 2012: 514–515.

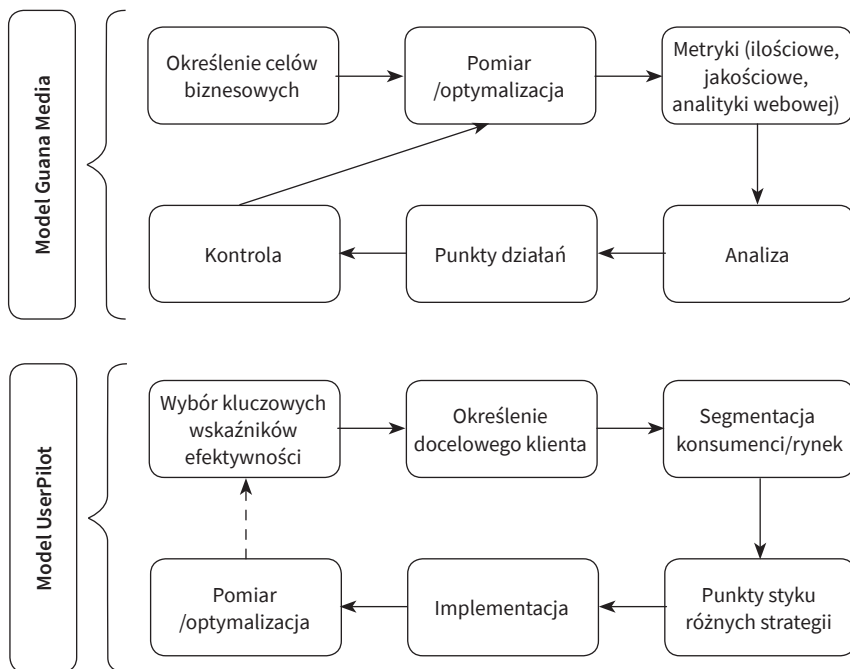
Marketing internetowy należy wdrażać w oparciu o opracowaną strategię marketingową, będącą składową ogólną strategią rozwoju organizacji. Strategia taka powinna zawierać rodzaje kanałów komunikacji internetowej wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo w celu zwiększenia promocji i reklamy produktów i usług. Sformułowanie **efektywnej strategii e-marketingowej** niesie ze sobą konieczność określenia następujących elementów: sprecyzowania celów rynkowych, pozycjonowania, internetowej wartości propozycji sprzedaży, mixu kanałów online dobranych do nowej grupy nabywców, sposobów komunikacji z dotychczasowymi klientami.



Schemat 4.6. Elementy składowe strategii e-marketingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.damiankowalczyk.pl/2012/05/strategia-marketingowa-w-internecie.html#.WTl6s2jyi01 [dostęp 08.06.2017].

Na kształt i realizację strategii e-marketingowej wpływ mają dwie grupy czynników: **czynniki zewnętrzne** oraz **wewnętrzne**. Do pierwszej z nich zalicza się między innymi zasoby materialne i niematerialne organizacji, cele krótko- i długoterminowe, rodzaj ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Do drugiej zaś ogólną sytuację społeczno-gospodarczą kraju, strukturę rynku, sytuację w branży, wielkość popytu na usługi, poziom konkurencyjności w branży, umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego. W praktyce gospodarczej występuje wiele różnych modeli strategii marketingu internetowego, przykładem mogą być tu model Jacoba Orquina z agencji UserPilot oraz model zaproponowany przez agencję Guava Media.



Schemat 4.7. Modele strategii e-marketingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.damiankowalczyk.pl/2012/05/strategia-marketingowa-w-internecie.html#.WTl6s2jyi01 [dostęp 08.06.2017].

Model Guava Media podkreśla znaczenie określenia kluczowych wskaźników efektywności, które powinny stanowić punkt wyjścia dla tworzenia elektronicznej strategii marketingowej. Następnym krokiem jest określenie docelowej grupy odbiorców oraz ich segmentacji (wg przyjętych przez organizację norm i standardów), implementacji zadań, a następnie pomiarze i dokonaniu optymalizacji działań. Cykl tworzenia strategii e-marketingowej powinien kończyć się ponownym określeniem kluczowych wskaźników efektywności. Model podkreśla znaczenie realizacji strategii marketingowej uwzględniającej ogólną strategię biznesową organizacji.

Zgodnie z **modelem Jacoba Orquina** w pierwszej kolejności należy określić długoterminowe cele organizacji, dokonać pomiaru i optymalizacji możliwości, stworzyć ilościowe i jakościowe metryki, dokonać ich analizy oraz kontroli, a następnie ponownie dokonać pomiaru efektów i wprowadzić ich optymalizację.

4.4. E-commerce (handel elektroniczny, handel online, electronic commerce)

Jedną z pierwszych definicji **handlu elektronicznego** jest ujęcie zaproponowane przez Ph. K. Sokol, oparte na elektronicznej wymianie informacji (EDI), traktujące, że: „handel elektroniczny to współdzielenie się informacją przy użyciu różnych dostępnych technologii teleinformatycznych, pomiędzy organizacjami prowadzącymi transakcje wymiany dóbr i/lub usług” (Sokol, 1989). E-commerce (e-handel) jest nowoczesną formą handlu, która rozwinęła się na skutek postępu w branży informatycznej. Określany jest on mianem procesów kupna i sprzedaży wspieranych przez urządzenia informatyczne wykorzystujące Internet (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002: 155). E-handel może być też rozumiany jako przedsięwzięcia w zakresie biznesu elektronicznego koncentrujące się wokół pojedynczych transakcji, odbywających się przy wykorzystaniu sieci (Hartman, Sifonis, Kador, 2001: 18).

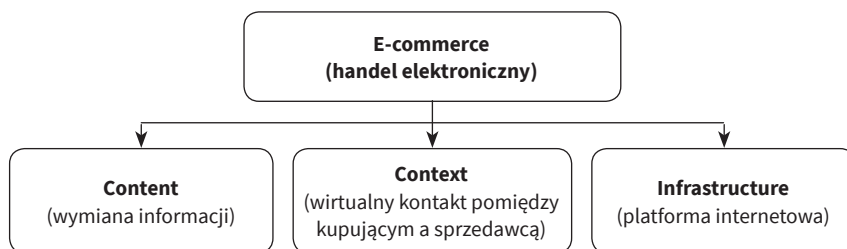
Handel elektroniczny to „wszelkie aspekty transakcji handlowych zawieranych z wykorzystaniem urządzeń elektronicznych i ich oprogramowania. Obejmują one operacje prowadzone z wykorzystaniem urządzeń takich jak telefon, smartfon, faks, komputer czy telewizor. Obecnie najbardziej powszechną metodą handlu elektronicznego jest handel internetowy prowadzony za pośrednictwem sieci WWW” (Dobosz, 2012: 1). E-handel to prowadzenie transakcji biznesowych przy pomocy sieci, udostępnianie i dzielenie się wiedzą oraz utrzymywanie stałych i incydentalnych relacji biznesowych (Zwass, 1996: 3–5). Obejmuje on elektroniczny obrót dobrami materialnymi i niematerialnymi (składanie zamówień, dokonywanie płatności, dostawę produktów, serwis, marketing oraz wsparcie współpracy pomiędzy organizacjami) (Timmer, za: Lewicki, 2012: 11). B. Gregor i M. Stawiszyński wyróżniają dwa ujęcia definicyjne handlu elektronicznego, **wąskie** i **szerokie**. Pierwsze z nich oznacza sposób sprzedawania oraz kupowania wyrobów w Internecie. W ujęciu szerszym handel elektroniczny oznacza zawieranie różnorodnych transakcji handlowych przy pomocy sieci teleinformatycznych oraz możliwość dokonania za nie zapłaty przez Internet (Lewicki, 2012: 11).

Światowa Organizacja Handlu (WTO) definiuje e-handel „jako produkcję, reklamę, sprzedaż i dystrybucję produktów poprzez sieci teleinfor-

matyczne” (Bacchetta, 1998: 1). W definicji zaproponowanej przez OECD oznacza on sprzedaż i kupno wyrobów pomiędzy gospodarstwami domowymi, przedsiębiorstwami, organizacjami, rządami z wykorzystaniem sieci komputerowej. Z definicji GUS wynika, że e-handel obejmuje „transakcje przeprowadzone przez sieci oparte na protokole IP oraz przez inne sieci komputerowe, a także przy zastosowaniu standardu elektronicznej wymiany danych EDI”. W *Modelu prawnym UNCITRAL dla handlu elektronicznego z przewodnikiem realizacyjnym e-commerce* jest definiowany jako „każdy rodzaj informacji w formie danych elektronicznych (data messenger) używanych w kontekście działań handlowych”. Takie rozumienie terminu powoduje, że jego zakres jest szeroki i obejmuje zagadnienia związane z handlem międzynarodowym (transakcje handlowe polegające na dostarczeniu towarów i usług, działalność agencyjną i handlową przedstawicielstw, leasing, factoring oraz współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami). Z kolei zgodnie z definicją zaproponowaną przez Światową Organizację Celną (dokument *Handel elektroniczny a cło*) oznacza on „użycie innych form technologii informatycznej (IT), które wspierają ruch danych między niezależnymi systemami komputerowymi partnerów handlowych”.

W naukach o zarządzaniu handel elektroniczny utożsamiany jest z procesami biznesowymi, środowiskiem elektronicznym umożliwiającym handel produktami i usługami, platformami współpracy pomiędzy organizacjami, globalną siecią biznesową (Awad, 2004: 3). Jego międzynarodowy charakter:

- powoduje konieczność skoordynowania działań pomiędzy krajami (wprowadzenie określonych standardów) ze względu na globalny zasięg,
- wymaga wprowadzenia zasady neutralności podatkowej w stosunku do transakcji dotyczących handlu elektronicznego (Wawszczyk, 2003: 19).



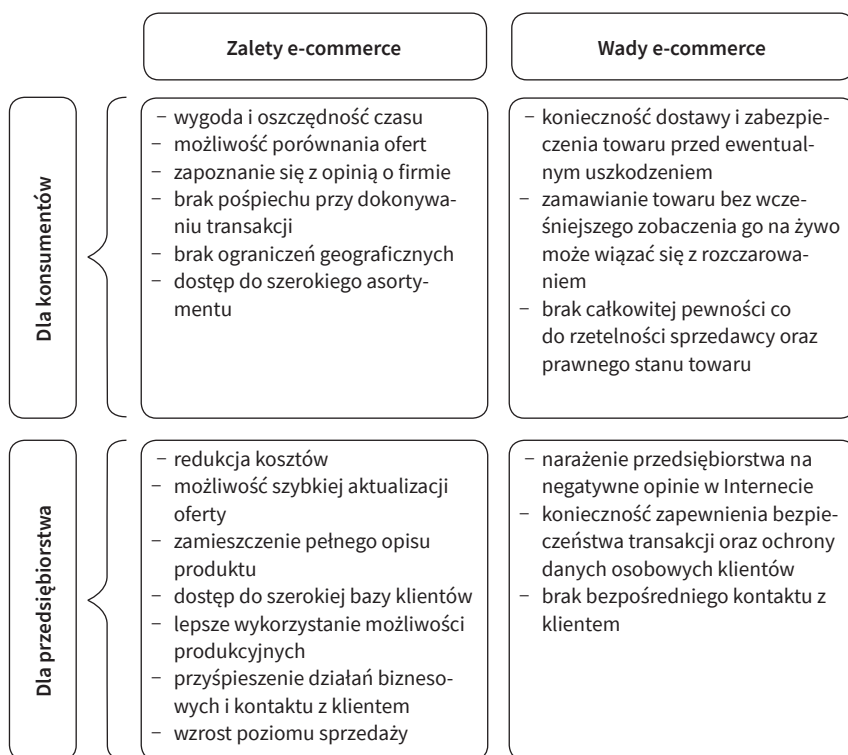
Schemat 4.8. Handel elektroniczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Banasikowska, Pleban, 2007: 101.

Do podstawowych różnic pomiędzy tradycyjnym handlem a handlem elektronicznym, uwzględniając specyfikę oraz miejsce prowadzenia działalności gospodarczej, należy zaliczyć:

- **content** – fizyczna wymiana produktów i usług ustępuje miejsca wymianie informacji;
- **context** – kontakty na linii kupujący–sprzedający zachodzące w określonym miejscu zastępowane są przez Internet,
- **infrastructure** – wykorzystanie witryny internetowej w miejsce tradycyjnego sklepu (Banasikowska, Pleban, 2007: 101).

Handel elektroniczny posiada szereg zalet, w tym dużą elastyczność, dzięki której stał się ważnym kanałem dystrybucji produktów i usług dla wielu przedsiębiorstw. Co więcej, właściciele tradycyjnych sklepów coraz częściej decydują się na wprowadzenie narzędzi i platform handlu internetowego.



Schemat 4.9. Zalety i wady handlu elektronicznego z punktu widzenia klienta i przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.heuristic.pl/blog/e-commerce/E-commerce-handel-elektroniczny-jako-podstawa-nowoczesnej-gospodarki;106.html [dostęp 11.06.2017].

Do **podstawowych zalet e-commerce** należy zaliczyć:

- możliwość obniżenia kosztów dzięki zmniejszeniu liczby pracowników, niższym kosztom wynajmu lokali, krótszym kanałom dystrybucji (ograniczenie liczby pracowników),
- skrócenie czasu wymaganego do zawarcia, a następnie zrealizowania transakcji,
- indywidualizację kontaktu,
- personalizację oferty poprzez prezentowanie konkretnych treści i kontakt z klientem za pośrednictwem Internetu,
- elastyczność, zdolność do szybkiego dostosowania oferty do zmieniających się potrzeb klientów,
- monitorowanie przebiegu transakcji (Jaciow, 2013: 114–115).

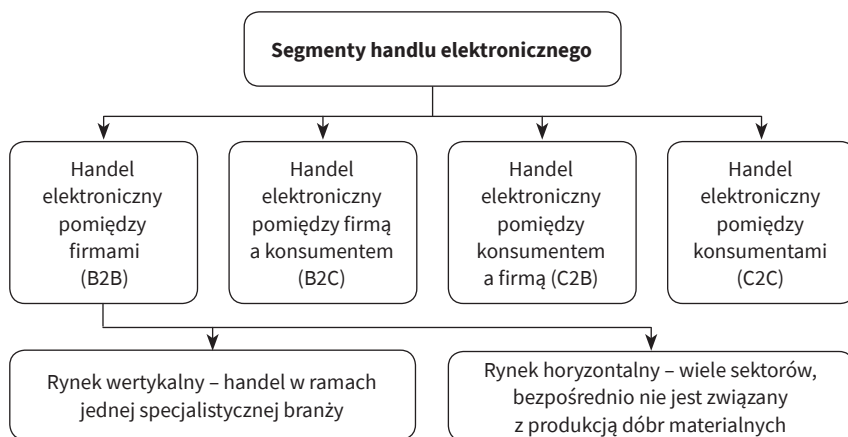
Podstawowymi **wadami handlu elektronicznego** są:

- koszty dostawy,
- czas potrzebny na dostarczenie produktu,
- brak możliwości wcześniejszego zobaczenia stanu fizycznego produktu,
- zmniejszenie bezpieczeństwa transakcji,
- brak bezpośredniego kontaktu ze sprzedawcą,
- niedostateczna ochrona danych osobowych.

Klasyfikację **segmentów e-commerce** można przeprowadzić uwzględniając rodzaj podmiotów uczestniczących w handlu elektronicznym, wyróżnić wówczas należy:

- handel elektroniczny pomiędzy firmami (B2B), określane również mianem „klasycznego e-biznesu” – obejmuje przygotowanie oferty, kompletowanie zamówienia, jego potwierdzenie, dokonanie płatności, realizację transakcji oraz wystawienie dokumentów ją potwierdzających, marketing,
- handel elektroniczny pomiędzy firmą a konsumentem (B2C) – obejmuje m.in. sklepy internetowe, aukcje drobnotowarowe (inicjatywa należy do przedsiębiorstwa, to ono inicjuje transakcje),
- handel elektroniczny pomiędzy konsumentem a firmą (C2B) – (inicjatywa należy do klienta indywidualnego) klient umieszcza swoje oferty w Internecie, a przedsiębiorca na nie odpowiada,
- handel elektroniczny pomiędzy konsumentami (C2C) – dotyczy przede wszystkim aukcji internetowych.

Przedstawioną powyżej typologię można uzupełnić o handel dokonywany przez Internet przez instytucje publiczne, który może być prowadzony pomiędzy instytucjami publicznymi a biznesem (G2B) oraz handel pomiędzy instytucjami publicznymi a obywatelami (G2C).



Schemat 4.10. Segmety e-handlu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dobosz, 2012: 9.

Rozwój technologii teleinformatycznych spowodował, że współcześnie występuje cały szereg rozwiązań i narzędzi handlu elektronicznego, wśród których wyróżnić należy: serwisy ogłoszeniowe, aukcje internetowe, e-sklepy, pasáže handlowe, serwisy zakupów grupowych, f-commerce oraz m-commerce (Stanisławski, Szymański, 2015: 139). Ostatnie dwa wymienione rozwiązania stanowią odpowiedź na popularność mediów społecznościowych oraz smartfonów.

F-commerce oznacza działania podejmowane w mediach społecznościowych ukierunkowane na wsparcie sprzedaży. Efektywność tego narzędzia marketingowego uzależniona jest od umiejętności doboru grupy docelowej oraz przedstawienia jej atrakcyjnej oferty. Dzięki wbudowanym w niektóre portale społecznościowe narzędziom ułatwiającym sprzedaż (np. facebookowe narzędzia) przedsiębiorstwo jest w stanie wychwycić panujące trendy oraz oczekiwania klientów. Niektóre serwisy dają możliwość dostosowania fanpage'u przedsiębiorstwa do jego indywidualnych potrzeb (np. przycisk „Kup” na Facebooku). Opcja ta ma za zadanie umożliwić budowanie trwalszych relacji pomiędzy sprzedającym a kupującym.

M-commerce (mobile commerce) jest obszarem handlu elektronicznego, gdzie transakcje odbywają się przy wykorzystaniu urządzeń mobilnych (smartfonów, tabletów). M-commerce uzależniony jest od dalszego postępu w rozwoju nowych przenośnych technologii i zwiększeniu zaufania do dokonywania transakcji za pomocą urządzeń mobilnych.

Pasaże handlowe to witryny internetowe umożliwiające grupowanie ofert z wielu sklepów internetowych. Podstawową zaletą pasażów handlowych jest zebranie ofert wielu sklepów, co skraca czas, natomiast ich wadą jest to, że klient ogranicza się wyłącznie do sklepów, do których odnośniki posiada dany pasaż (z którymi ma podpisane umowy).

Zakupy grupowe są systemem kupna wyrobów, ich idea polega na zebraniu grupy osób, które chcą zakupić dany produkt lub usługę. Im większa grupa klientów, tym większe możliwości negocjacyjne w kwestii ceny. Serwisy z zakupami grupowymi posiadają oferty przedsiębiorstw, które zapewniają niższą cenę, większą liczbę dostępnych towarów oraz krótszy czas realizacji transakcji. Klienci mogą nabyć kupony na wyroby, a potem zrealizować je w określonym terminie. Serwisy osiągają przychody dzięki prowizji od sprzedanych towarów.

Aukcje internetowe umożliwiają przeprowadzenie aukcji za pośrednictwem Internetu. Wystawiający przedmiot na aukcję za pośrednictwem serwisu określa cenę wywoławczą, od której zaczyna się licytacja, nabywcą jest ten klient, który w określonym czasie zaproponuje najlepszą ofertę.

Podmioty zajmujące się handlem w Internecie powinny mieć opracowaną strategię rozwoju. Do najpopularniejszych strategii, które są realizowane przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową, zalicza się: symbiotyczną współpracę, strategię przewodzenia, marketing sekwencyjny, bezwarunkową gwarancję satysfakcji, polecanie, pozycjonowanie firmy jako eksperta, case study, wsparcie się na sławnych osobach.

4.5. Obsługa e-biznesu

Sukces przedsiębiorstwa działającego w sieci uzależniony jest od szeregu czynników. Niewątpliwie jednym z najistotniejszych jest dobra, bezproblemowa oraz sprawna komunikacja z klientem. **Obsługa klienta**

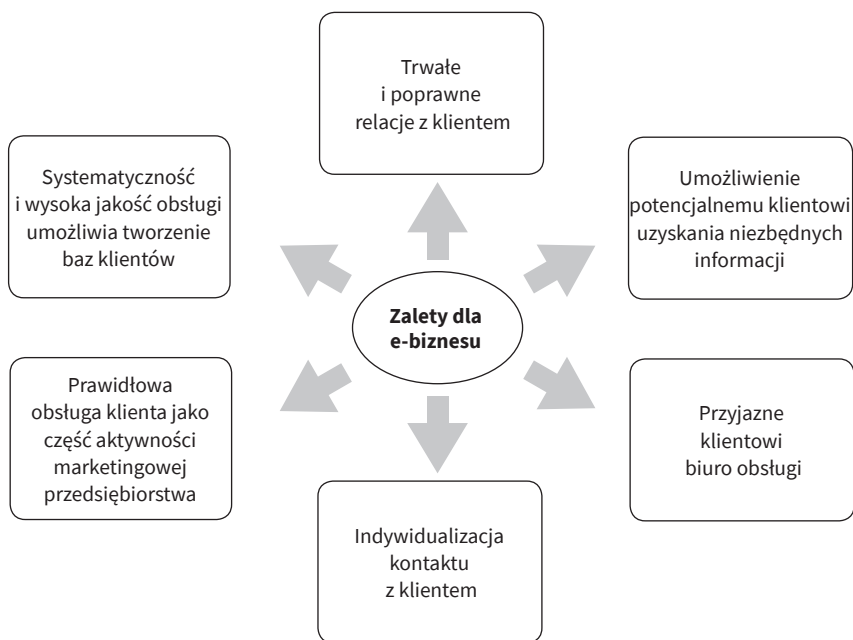
powinna być zatem utożsamiana z szeroko rozumianą infrastrukturą wykorzystywaną przez przedsiębiorstwo do prowadzenia komunikacji z odbiorcami dóbr. Podstawą sukcesu w tym obszarze jest umiejętność stworzenia przyjaznej i długofalowej relacji opartej na takich wartościach, jak: zdolność do rzetelnej i niemal natychmiastowej odpowiedzi na zadane pytania, uprzejmość, umiejętność rozwiązania pojawiających się problemów.

Relacje z klientami są, obok marki i jej wiarygodności, wiedzy, infrastruktury technologicznej oraz marketingu, głównymi zasobami w biznesie elektronicznym. Z punktu widzenia związków pomiędzy e-firmą a jej klientami szczególnie istotne jest uwzględnienie pewnych wyróżników tej działalności na tle tradycyjnie prowadzonej działalności gospodarczej, w tym:

- wirtualizacji produktu,
- indywidualizacji oferty (dopasowanie jej do konkretnego klienta),
- usieciowienia (budowa własnej pozycji w oparciu o potencjał odbiorców),
- marketingu doświadczeń,
- wykorzystania cyklu życia klienta (produkt lub usługa dostosowane do aktualnych potrzeb klientów z uwzględnieniem etapu jego relacji z firmą) (Doligalski, 2006).

Kluczem do sukcesu firmy działającej w Internecie jest pozyskanie lojalności klientów. E-przedsiębiorstwa mają możliwość dokonania pomiaru satysfakcji klientów. Jedną z metod wykorzystywanych w tym celu jest **metoda wywiadów**, polegająca na sporządzaniu i przekazywaniu klientom kwestionariuszy, przeprowadzaniu wywiadów telefonicznych, osobistych i pogłębionych.

Innymi metodami badania lojalności klientów są: **system RFM** (wskaźnik bazujący na historii zakupowej klienta), **metoda LTV** (ang. Life Time Value) (prognoza sumy wydatków, które utożsamiać należy z przychodami w relacji do kosztów wytworzenia i obsługi), **macierz POC** (ang. Profit Opportunity Cycle) (macierz możliwego zysku), **analiza opłacalności klient–produkt CPPA** (ang. Customer Product Profitability Analysis) (na jej podstawie firma może podjąć decyzję, czy podnieść cenę produktów przynoszących niższe zyski czy też wycofać je z rynku).



Schemat 4.11. Zalety wysokiej jakości obsługi klienta w e-biznesie

Źródło: www.heuristic.pl/blog/e-biznes/Profesjonalna-obsługa-klienta-podstawa-nie-tylko-e-biznesu;125.html [dostęp 12.06.2017].

Narzędziem wspierającym badanie satysfakcji klientów jest również **analiza wskaźnikowa**. Przykładem mogą być tu:

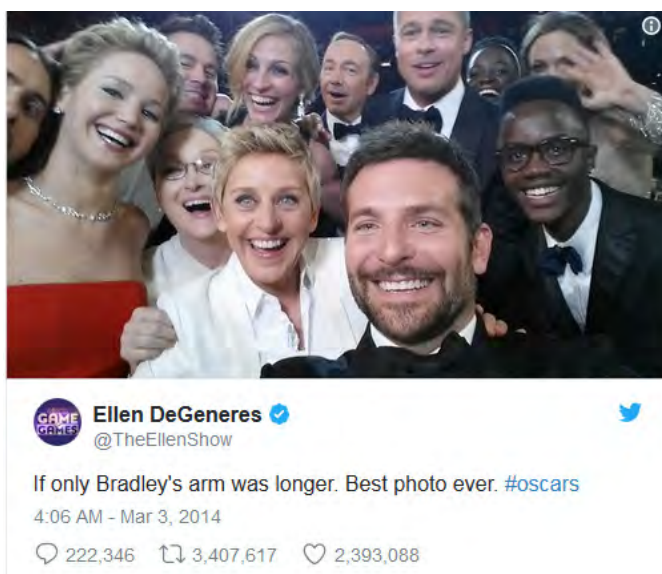
- wskaźnik satysfakcji klientów – punkty przyznane przez klientów w relacji do liczby kategorii,
- wskaźnik utrzymania klientów – (liczba klientów powtarzających zakup w danym okresie/liczba klientów dokonujących zakupu w poprzednim okresie) x 100%,
- standardowy wskaźnik badania lojalności – (liczba klientów deklarujących bezwarunkową chęć zakupu + liczba klientów deklarujących warunkową chęć zakupu/liczba badanych klientów) x 100%,
- wzmocniony wskaźnik badania lojalności – (liczba klientów deklarujących bezwarunkową chęć zakupu/liczba badanych klientów) x 100%,
- wskaźnik utraty klientów – (liczba klientów, którzy zrezygnowali z usług/(liczba klientów na początku okresu + liczba klientów na końcu badanego okresu)/2 (www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/c68102e54526282485a6c50d1aa83460.pdf [dostęp 12.06.2017])).

4.6. Studia przypadków

4.6.1. Strategie marketingowe

4.6.1.1. Samsung i selfie gwiazd z rozdania Oscarów 2014

Samsung był oficjalnym sponsorem gali rozdania Oscarów w 2014 r. Telewizja ABC, która posiadała prawa do emisji uroczystości, zasugerowała Ellen DeGeneres wykonanie zdjęcia gwiazd smartfonem Samsung Galaxy Note 3. Po zrobieniu selfie z największymi gwiazdami Hollywood, w tym m.in. Meryl Streep, Julią Roberts, Kevinem Spacey, Angeliną Jolie i Jennifer Lawrence, od razu opublikowała je w mediach społecznościowych.



Rysunek 4.2. Kampania Samsung Oscary 2014

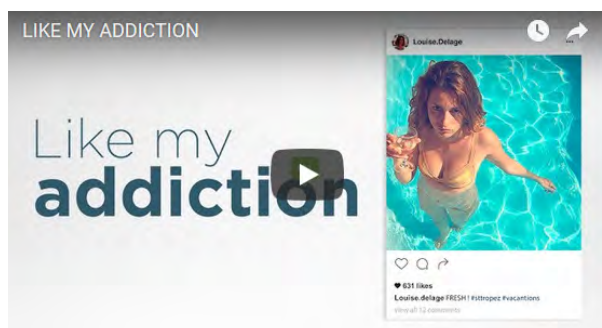
Źródło: www.twitter.com/TheEllenShow [dostęp 14.12.2017].

Zdjęcie gwiazd kosztowało firmę Samsung 20 mln dolarów, wpis z Twittera w ciągu kilku godzin udostępniło ponad 3 mln użytkowników, a polubiło 2 mln osób. Natomiast na Facebooku polubiło ponad 2 mln osób, a udostępniło ponad 200 tys. Kampania ta była jedną z najdroższych w 2014 r. Samsung oszczędził od standardowych technik marketingo-

wych, wykorzystując to, co cieszyło się wówczas ogromną popularnością – „selfie”. Zdjęcie stało się tak popularne, że większość stacji telewizyjnych, radiowych oraz różnego rodzaju mediów komunikacyjnych i społecznościowych, zamiast poświęcić swój czas i miejsce na opisanie gali oraz zwycięzców Oscarów, pisała o wykonanym zdjęciu. Kampania okazała się jedną z najlepszych w 2014 r. Przede wszystkim zrealizowała swój podstawowy cel, trafiając do szerokiego grona odbiorców.

4.6.1.2. “Like my addiction” Fundacji Addict Aide

Jedną z najbardziej pomysłowych akcji marketingowych w 2016 r. była kampania „Like my addiction” zrealizowana przez Fundację Addict Aide. W celu jej przeprowadzenia stworzono fikcyjne konto internetowe na Instagramie. Bohaterką była dziewczyna, która pozornie prowadziła ciekawe, wesołe i idealne życie.



Rysunek 4.3. Kampania “Like my addiction” Fundacji Addict Aide

Źródło: www.socialpress.pl/2016/12/najlepsze-kampanie-social-media-2016-polska-i-swiat/ [dostęp 15.12.2017].

Osoby, które polubiły jej profil, chciały żyć tak jak ona, polubiły jej styl oraz sposób bycia. Nie zauważyły one jednak prawdziwego problemu związanego z alkoholizmem. Kampania trafiła do szerokiego grona odbiorców, spotkała się z dużym odzewem społecznym, zakończyła się więc sukcesem i wskazała, jak ważna jest walka z własnymi nałogami i słabościami. Stanowiła ona swoisty eksperyment, była nieszablonywym pomysłem ze względu na stworzenie fikcyjnej postaci, przez co udało się zwiększyć nie tylko zasięg kampanii, ale również postawić w innym świetle walkę z uzależnieniami i dotrzeć do dużego grona młodych odbiorców.

4.6.1.3. „Czego szukasz w święta” Allegro

Bohaterem reklamy, która pojawiła się pod koniec listopada 2016 r., był starszy pan, który chcąc w święta odwiedzić syna mieszkającego w Wielkiej Brytanii, rozpoczął naukę języka angielskiego. Wzruszająca reklama poruszyła wielu polskich odbiorców i spotkała się z szerokim odzewem w mediach społecznościowych. Na uniwersalność spotu zwróciły również uwagę zagraniczne media.



Rysunek 4.4. Kampania Allegro „Czego szukasz w święta”

Źródło: www.socialpress.pl/2016/12/najlepsze-kampanie-social-media-2016-polska-i-swiat/ [dostęp 15.12.2017].

Google będący właścicielem YouTube'a, ze względu na uniwersalność reklamy i jej odbiór, umieścił spot na szczycie playlisty najbardziej poruszających reklam świątecznych. Portale internetowe oraz światowe media, w tym Guardian, NBC, The Independent, USA Today czy Huffington Post, zachwycały się reklamą, co przełożyło się na jej niewątpliwy sukces. Reklama wzrusza, dociera do szerokiego grona potencjalnych odbiorców, w tym emigrantów i ich rodzin. Nieprzypadkowy jest też wybór głównego bohatera (osoby starszej), pokazanie czym jest samotność oraz jak ważna jest rodzina w świątecznym czasie.

4.6.1.4. Deadpool – kampania promocyjna filmu

Deadpool jest antybohaterem stworzonym przez wydawnictwo komiksowe Marvel. Kampania nowego filmu miała na celu urealnienie głównego bohatera. Komiksowa postać weszła w świat realny, otwierając swoje konta na portalach społecznościowych, w tym na Tinderze. Wprowadziła ona potencjalnych odbiorców nie tylko w świat filmu, ale również

prowadziła z nimi wirtualny dialog w czasie rzeczywistym. Postać posiadała swój specyficzny charakter, odznaczała się osobliwym humorem oraz unikalnymi zachowaniami zaczerpniętymi bezpośrednio z komiksu. Konta w portalach społecznościowych zyskały rzesze zwolenników, a o bohaterze zaczęły powstawać filmiki, parodie na jego temat. Źródłem sukcesu kampanii marketingowej była ponadprzeciętna zdolność do tworzenia relacji pomiędzy wirtualnym bohaterem a użytkownikami sieci. Kampania promocyjna w Internecie rozpoczęła się ponad rok przed wejściem filmu na ekrany kin, odznaczała się ogromnym poczuciem humoru, nawiązywała do różnego rodzaju świąt i specjalnych okazji (np. specjalne plakaty z bohaterem w Święto Dziękczynienia, czy też z okazji Walentynek). W grudniu 2015 r. do sieci trafiła specjalna kampania promocyjna „12 Days of Deadpool”, zawierająca śmieszny контент dotyczący głównego bohatera.



Rysunek 4.5. Kampania promocyjna „12 Days of Deadpool”

Źródło: www.geeksofdoom.com/2015/12/24/12-days-of-deadpool-videos-posters-more/deadpool-2015-recap [dostęp 15.12.2017].

Elementem akcji marketingowej było choćby pokazanie strony ze scenariusza z komentarzami głównego bohatera. W tradycyjnych mediach pojawiły się informacje o filmie, a marketingowcy odpowiedzialni za promocję filmu stworzyli filmiki przedstawiające głównego bohatera nawołującego do zakupu magazynu „Empire”, którego był on bohaterem okładki. Sukces kampanii marketingowej związany był tu z urealnieniem bohatera filmu i umiejętnym wykorzystaniem mediów społecznościowych do wzbudzenia zainteresowania nim.

4.6.1.5. Dziki Sad/ Grupa Żywiec

Ciekawą kampanię reklamową dla nowego produktu „Dziki Sad” zaproponowała agencja Ogilvy & Mather Advertising. Działania promocyjne w punktach sprzedaży poparte zostały szeroką akcją komunikacyjną w mediach. Komunikacji digitalowej nadano memową konwencję, której celem było dotarcie do młodej, poszukującej nowych pomysłów i rozwiązań docelowej grupy klientów.



Rysunek 4.6. Kampania promocyjna „Dziki Sad”

Źródło: www.dzikisad.com.pl/ [dostęp 15.12.2017].

Działania w mediach społecznościowych poparte były wykorzystaniem przyjaznych, wesołych grafik, w kampanii powiązano kreatywność z prostotą, stworzono rebusy ze słowem „jeż”, które można było wpisać w postaci zdjęcia jeża. W 2017 r. powróciła kampania wykorzystująca rodzinę sadowników z Dzikiego Sadu oraz wspierających ich jeży. Za promocję w Internecie odpowiada firma GoldenSubmarine, a komunikację PR prowadzi agencja Roots PR.

4.6.2. E-usługi

4.6.2.1. Historia Pojazdu

Historia Pojazdu jest bezpłatną usługą elektroniczną świadczoną przez Ministerstwo Cyfryzacji dla osób pragnących zakupić używany samochód czy motocykl zarejestrowany w Polsce. Dane uzyskane za pośrednictwem strony internetowej www.historiapojazdu.gov.pl pozwalają na ocenę wiarygodności oferty, faktyczną ocenę stanu technicznego pojazdu, informacje o terminach obowiązkowych badań technicznych, obowiązkowych ubezpieczeniach OC, liczbie właścicieli, czy pojazd nie jest oznaczony w bazie jako kradziony (dane pochodzą z Centralnej Ewidencji Pojazdów). W celu sprawdzenia pojazdu trzeba posiadać dowód rejestracyjny i kartę pojazdu, aby móc określić numer rejestracyjny, datę pierwszej rejestracji oraz numer VIN (numer nadawany przez producenta).



The screenshot shows the 'HistoriaPojazdu.gov.pl' website. At the top, it says 'Bezpłatny raport z Centralnej Ewidencji Pojazdów'. Below this, there is a form titled 'Wpisz dane z dowodu rejestracyjnego:' with the instruction 'Wypełnij wszystkie pola.'. The form contains three input fields: 'Numer rejestracyjny' (with 'AB1234' and a 'Gdzie szukać?' link), 'Numer VIN' (with 'ABC123456789DEF' and a 'Gdzie szukać?' link), and 'Data pierwszej rejestracji' (with '31.12.2017' and a 'Gdzie szukać?' link). A blue button labeled 'Sprawdź pojazd »' is positioned below the form. To the right of the form is a video player showing a thumbnail for 'BAZA CEPIK' with a play button and the URL 'www.historiapojazdu.gov.pl'. Below the video player are links: 'Zobacz przysiadkowy raport >', 'Ciekawostki >', and 'Skrypty i 2 innych e-usług >'. At the bottom of the page, there are logos for the 'Ministerstwo Cyfryzacji' and 'GOI'.

Rysunek 4.7. Historia Pojazdu. Bezpłatny raport z Centralnej Ewidencji Pojazdów

Źródło: www.historiapojazdu.gov.pl/ [dostęp 15.12.2017].

4.6.2.2. Pracuj.pl

Właścicielem serwisu pracuj.pl jest Grupa Pracuj, która posiada również rabota.ua, eRecruiter oraz emplo.com. Jest ona jedną z najszybciej rozwijających się spółek technologicznych w Europie Środkowej. Dostarcza rozwiązania wspomagające przedsiębiorstwa w procesie rekrutacji, utrzymania oraz rozwoju pracowników. Serwis internetowy pracuj.pl jest jednym z najczęściej rekomendowanych przez pracodawców portali

rekrutacyjnych, miesięcznie odwiedza go ok. 2 mln internautów, zarejestrowanych jest w nim ponad 30 tys. firm poszukujących wykwalifikowanych pracowników.



Rysunek 4.8. Portal pracuj.pl

Źródło: www.pracuj.pl/ [dostęp 15.12.2017].

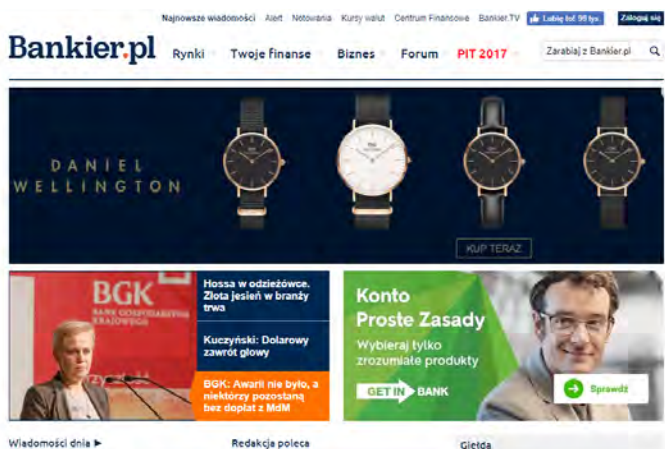
Serwis umożliwia nie tylko korzystanie z dostępnych ofert pracy, ale również rozwiązywanie testów kompetencyjnych, tworzenie indywidualnych raportów zarobków, a także podaje porady związane z dalszym rozwojem zawodowym. Firmy mają możliwość nie tylko stworzenia prezentacji online w portalu, ale także zapewniają dostęp do eksperckich e-booków.

4.6.2.3. Bankier.pl

Serwis o tematyce finansowo-biznesowej powstał w 2000 r. Jego podstawowym celem jest ułatwienie użytkownikom podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem środkami pieniężnymi. Portal dostarcza informacji z zakresu finansów osobistych, inwestowania, podatków, prowadzenia działalności gospodarczej.

Umożliwia porównywanie ofert bankowych oraz dostęp do najnowszych i aktualnych informacji z giełdy. Jest on źródłem wiedzy pozwalającej na zarządzanie finansami osobistymi oraz finansami przedsiębiorstwa. Serwis jest bogaty w treści, przystępny i przyjazny dla użytkowników. System zakładek umożliwia szybkie dotarcie do interesujących wiadomości.

mości poświęconych rynkowi, finansom, biznesowi, forum (największa w Polsce społeczność inwestorów oraz osób zainteresowanych tematyką giełdową) oraz do centrum finansowego.

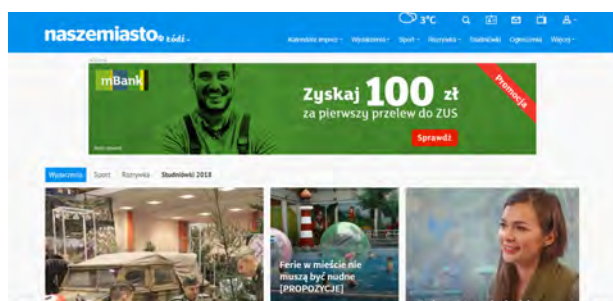


Rysunek 4.9. Portal Bankier.pl

Źródło: www.bankier.pl/ [dostęp 15.12.2017].

4.6.2.4. Naszemiasto.pl

Właścicielem domeny naszemiasto.pl jest Polska Press Sp. z o.o. W jej ramach publikowane są materiały o charakterze prasowym, artykuły, zdjęcia, felietony itd. Użytkownicy serwisu mają dostęp do aktualnych informacji, baz danych wybranego przez siebie miasta i jego okolic, sieci serwisów informacyjnych z miasta.



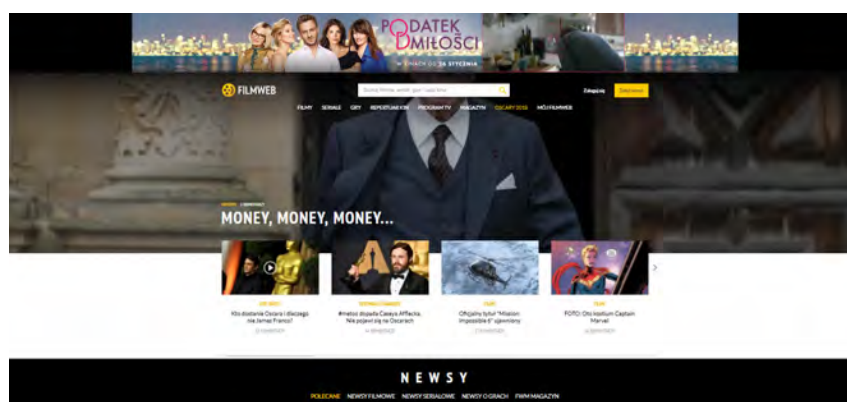
Rysunek 4.10. Domena naszemiasto.pl

Źródło: www.lodz.naszemiasto.pl/ [dostęp 15.12.2017].

Serwis internetowy dostarcza aktualnych informacji dotyczących wydarzeń kulturalnych, sportowych i ekonomicznych. Poleca, co warto zobaczyć i jakie miejsca odwiedzić. Umożliwia wystawianie opinii, komentarzy i dyskusji pod opisywanymi tematami. Atutem portalu jest dostęp do miejskich informatorów sygnalizujących o zbliżających się imprezach oraz wydarzeniach. Strona internetowa jest doskonałym miejscem do zamieszczania różnego rodzaju akcji marketingowych i ogłoszeń.

4.6.2.5. Filmweb.pl

Filmweb.pl jest serwisem branżowym, tworzonym przez miłośników filmu. Celem portalu jest dostarczenie jego użytkownikom informacji dotyczących filmów, seriali oraz ludzi związanych z kinematografią. Serwis zadebiutował w sieci 18 marca 1998 r. Obecnie jest to jedna z największych baz filmowych na świecie (druga po IMDb.com baza filmowa na świecie w 2015 r.). Sukces serwisu wynika z faktu, że w znacznej mierze jest on współtworzony przez internautów. Zarejestrowany użytkownik może nie tylko komentować, oceniać filmy oraz aktorów, ale również wpływać na kształt bazy filmowej. Portal posiada rozbudowany serwis społecznościowy, opcję prowadzenia bloga, dostarcza wielu aktualnych informacji ze świata filmu, w tym danych o premierach i relacji z nich. Aktywni użytkownicy mają możliwość znalezienia tzw. „gustopodobnych”, czyli użytkowników o podobnych zainteresowaniach.



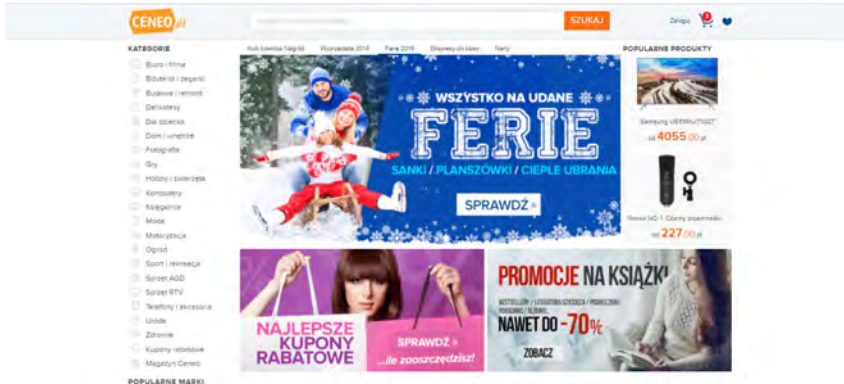
Rysunek 4.11. Domena Filmweb

Źródło: www.filmweb.pl/ [dostęp 15.12.2017].

4.6.3. E-handel

4.6.3.1. Ceneo.pl

Serwis ceneo.pl jest drugim co do wielkości serwisem handlu elektronicznego w Polsce. Zapewnia on użytkownikom możliwość wyszukiwania produktów oraz ofert optymalnych pod względem ceny, jakości, czasu dostawy, kosztów przesyłki i bezpieczeństwa transakcji.



Rysunek 4.12. Portal Ceneo.pl

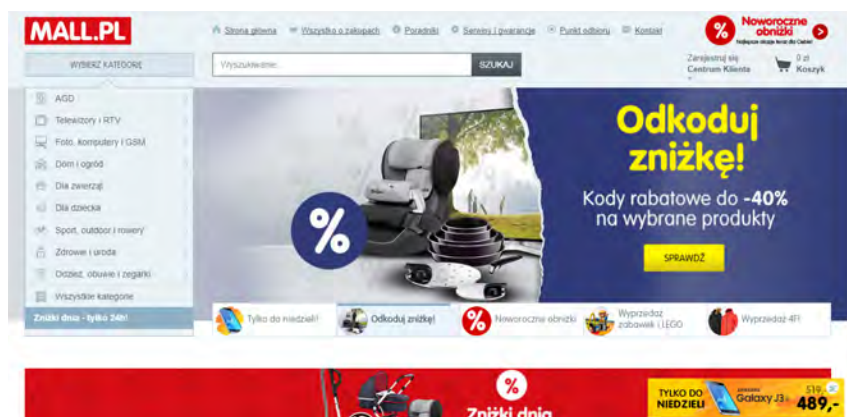
Źródło: www.ceneo.pl [dostęp 15.12.2017].

Umożliwia on sklepom nie tylko zamieszczanie swoich ofert w serwisie, ale również reklamowanie swoich produktów i usług. Usługa „Kup na Ceneo” ułatwia dokonywanie zakupu bezpośrednio w serwisie, realizując jedno wspólne zamówienie dla produktów dostępnych w różnych sklepach. Serwis wprowadził aplikacje mobilne umożliwiające korzystanie z niego na różnych urządzeniach mobilnych w dowolnym czasie. Od 2009 r. wdrożony został program „Zaufanych Opinii”, będący największą w Polsce bazą informacji o poziomie obsługi w objętych nim sklepach internetowych (możliwość wystawienia opinii pojawia się wyłącznie w przypadku klientów, którzy dokonali zakupu w serwisie).

4.6.3.2. Mall.pl

Serwis Mall.pl powstał w 2000 r. w Republice Czeskiej, obecnie działa również w Polsce, Słowenii, Chorwacji, Czechach, Słowacji i na Węgrzech. Firma powstała po to, by zmienić model kupowania sprzętu elektronicz-

nego w Internecie z tzw. sprzedaży katalogowej na pełnowartościowy proces zakupów z pełnym systemem informacji oraz kompleksową obsługą klienta. Serwis Mall.pl zapewnia szeroki asortyment produktów.



Rysunek 4.13. Portal Mall.pl

Źródło: www.mall.pl [dostęp 04.01.2017].

Misją jest stworzenie internetowej galerii handlowej umożliwiającej zrobienie komfortowych zakupów w dogodnym dla klienta czasie. Bogaty asortyment, wysoka jakość obsługi, szybkość dostawy oraz orientacja na klienta są atutem portalu. Mall.pl dąży do zwiększenia udziału w rynku handlu elektronicznego i dotarcia do jak największego grona klientów. Sklep posiada nowoczesne centrum dystrybucji, magazyn w Polsce o powierzchni 9504 m², rozwiniętą i przemyślaną logistykę umożliwiającą szybką wysyłkę towarów (obecnie ponad 90 000 produktów). Serwis internetowy umożliwia również bezpłatny odbiór osobisty we Wrocławiu.

4.7. Pytania problemowe

1. Które z segmentów biznesu elektronicznego charakteryzują się najwyższą dynamiką rozwoju?
2. Jakie są perspektywy, szanse i zagrożenia dla rozwoju e-usług w Polsce?
3. Jaka jest przyszłość urządzeń mobilnych w rozwoju biznesu elektronicznego?

4. Co decyduje o wyborze firmy/oprogramowania do prowadzenia działalności gospodarczej w Internecie?
5. Czy małe sklepy internetowe mają szansę na rywalizację z największymi potęgami?
6. W jaki sposób usprawnić relacje z klientami?
7. Czy e-edukacja w przyszłości będzie w stanie wyprzeć tradycyjne szkolnictwo?

4.8. Test Prawda/Fałsz

Lp.	Stwierdzenia	P	F
1	Wirtualizacja działalności jest kryterium podstawowym, wyróżniającym prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie		
2	Biznes elektroniczny charakteryzuje się niską zmiennością otoczenia zewnętrznego		
3	Portale internetowe zaliczane są do segmentu e-usług		
4	Porównywarki internetowe tworzą segment e-usług		
5	Serwisy aukcyjne tworzą segment e-marketingu		
6	Oprogramowanie dla biznesu jest elementem segmentu obsługi biznesu		
7	E-usługi to usługi, których świadczenie odbywa się za pomocą Internetu, są zautomatyzowane (mogą wymagać niewielkiego udziału człowieka) i zdalne		
8	E-usługi to usługi świadczone tylko i wyłącznie za pośrednictwem urządzeń mobilnych		
9	W ramach e-usług autorzy wyodrębniają poszczególne segmenty, np. e-mail, e-zdrowie, e-bankowość		
10	Podstawowym zadaniem e-usług jest dostarczanie usług klientom posiadającym Internet		
11	Indywidualizacja oferty w przypadku e-usług jest ograniczona		
12	W definicji e-usług wyodrębnić należy następujące elementy: usługobiorcę, usługodawcę, dokument, środki komunikacji teleinformatycznej		
13	Podstawowym obowiązkiem usługobiorcy, wynikającym z przyjętych regulacji prawnych, jest spełnienie obowiązków informacyjnych odnośnie do jakości towaru		
14	Realizacja e-usług daje klientom możliwość personalizacji oferty oraz nie wymaga obecności w tym samym miejscu dostawcy i klienta		
15	Edukacja zgodnie z rozporządzeniem Komisji Europejskiej zaliczana jest do segmentu A2B		
16	Rozwój ICT umożliwił konsolidację i integrację procesów biznesowych		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
17	Udostępnianie produktów cyfrowych za pomocą platform internetowych powinno wiązać się z poszanowaniem praw autorskich		
18	E-komunikacja umożliwia komunikację i nawiązanie połączenia z innymi podmiotami lub klientami za pomocą łączy internetowych		
19	Jedną z form e-pracy jest telepraca		
20	E-marketing to promowanie organizacji, a także jej produktów i usług za pośrednictwem Internetu		
21	W pierwszym okresie do promocji i reklamy w Internecie wykorzystywano strony internetowe, kolejny etap wiązał się z rozwinięciem marketingu za pośrednictwem e-maila		
22	SEO to płatny marketing występujący na stronach internetowych		
23	SEO to marketing wyszukiwarek internetowych		
24	Marketing internetowy daje nowe szanse na rozwój działalności, umożliwia zaprezentowanie wizerunku i osiągnięć organizacji w Internecie, zapewnia pogłębienie dotychczasowych relacji oraz ułatwia pozyskiwanie nowych klientów		
25	A. McLeod definiuje e-marketing jako sekwencje określonych kroków, służących do zidentyfikowania potencjalnego klienta za pomocą potężnych środków oferowanych przez Internet		
26	W porównaniu z tradycyjnym marketingiem, marketing internetowy wymaga dłuższego czasu niezbędnego do uzyskania określonych efektów, ale za to generuje wyższe zyski		
27	E-marketing może prowadzić do obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej		
28	Znaczące różnice pomiędzy tradycyjnym marketingiem a marketingiem internetowym widoczne są w zasięgu działania, organizacji promocji i reklamy, kanałach dystrybucji, czasie oraz znaczeniu informacji dla ostatecznego rezultatu podjętych działań		
29	W przypadku e-marketingu w promocji wykorzystywana jest strategia push (popychania)		
30	W przypadku e-marketingu najczęściej mamy do czynienia z długimi kanałami dystrybucji		
31	W marketingu elektronicznym występuje spłaszczona, elastyczna struktura, w której przepływ informacji jest szybki		
32	Marketing internetowy związany jest z obszarami sprzedaży, promocji oraz badań marketingowych		
33	Reklamy kontekstowe umożliwiają umieszczanie reklam dopasowanych do konkretnych stron internetowych		
34	Marketing partnerski polega na zainicjowaniu sytuacji mającej na celu rozpowszechnienie wiadomości o marce lub wyrobie wśród internautów		
35	Celem marketingu partnerskiego jest stworzenie długotrwałej więzi z klientem		
36	Reklama interaktywna to narzędzie do tworzenia kampanii marketingowych kierowanych do sprecyzowanej grupy odbiorców		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
37	Jednym z najpopularniejszych modeli wskazujących na zalety marketingu internetowego jest model MEDIUM opracowany przez firmę konsultingową Ernst & Young		
38	Komunikacja marketingowa może przyjąć dwie formy: formalną i nieformalną		
39	Model Guava Media jest jednym z modeli komunikacji marketingowej		
40	B. Gregor i M. Stawiszyński wyróżniają dwa ujęcia definicyjne handlu elektronicznego, wąskie i szerokie		
41	OECD definiuje e-handel „jako produkcję, reklamę, sprzedaż i dystrybucję produktów poprzez sieci teleinformatyczne”		
42	W naukach o zarządzaniu handel elektroniczny utożsamiany jest z procesami biznesowymi, środowiskiem elektronicznym umożliwiającym handel produktami i usługami, platformami współpracy pomiędzy organizacjami, globalną siecią biznesową		
43	Handel elektroniczny posiada szereg zalet, natomiast jego podstawową wadą jest brak dostatecznej elastyczności		
44	Jedną z wad handlu elektronicznego jest brak osobistego kontaktu ze sprzedawcą		
45	Handel elektroniczny pomiędzy konsumentami C2C dotyczy przede wszystkim aukcji internetowych		
46	F-commerce oznacza działania podejmowane w mediach społecznościowych		
47	Obsługa klienta w e-biznesie powinna być utożsamiana z szeroko rozumianą infrastrukturą wykorzystywaną przez przedsiębiorstwo do prowadzenia komunikacji z odbiorcami dóbr		
48	Relacje z klientami są, obok marki i jej wiarygodności, wiedzy, infrastruktury technologicznej oraz marketingu, głównymi zasobami w biznesie elektronicznym		
49	System RFM to prognoza sumy wydatków, które utożsamić należy z przychodami w relacji do kosztów wytworzenia i obsługi		
50	Narzędziem wspierającym badanie satysfakcji klientów jest analiza wskaźnikowa		

Rozdział 5

Systemy informatyczne e-biznesu

5.1. Infrastruktura technologiczna i sprzętowa biznesu elektronicznego

Rozwój technologiczny w zakresie sprzętu i oprogramowania komputerowego jest kluczem do rozwoju biznesu elektronicznego. Internet stwarza nowe perspektywy dla organizacji ze względu na możliwość przesyłania ogromnej ilości danych i informacji w dowolnym czasie, po niskim koszcie. Przedsiębiorstwa wykorzystujące sieć w swojej działalności muszą posiadać i inwestować w nowe rozwiązania technologii teleinformatycznej. Do głównych determinant związanych z wykorzystaniem sieci w działalności biznesowej należą:

- poprawa jakości Internetu oraz wzrost jego prędkości, pojawienie się technologii światłowodowej, rozwój możliwości większego wykorzystania strumieniowania głosu (np. za pomocą Skype'a od 2003 r.), strumieniowanie wideo (2004 r.), szerszy dostęp oraz niższe koszty korzystania;
- koncepcje wolnej własności intelektualnej (Microsoft jako pierwszy wprowadził ograniczenia w bezpłatnym dostępie do informacji – nastąpiło to na skutek rozwoju praw własności intelektualnej). Pojawiła się konieczność wprowadzenia tańszych i legalnych narzędzi współtworzących Internet, w tym:
 - open source – bezpłatne oprogramowanie, które powoduje zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, przedsiębiorstwo tworzące darmowe oprogramowanie może generować zyski ze wsparcia biznesu lub ze świadczenia specjalistycznych usług,

- crowdsourcing – koncepcja określająca kooperację niezwiązanych ze sobą osób w celu realizacji danego projektu, np. Wikipedia,
- system oparty na mikropłatnościach, będący próbą odpowiedzi na monetyzację projektów, obejmuje on małe przelewy i drobne zakupy, jest implementowany przez coraz to większą liczbę podmiotów gospodarczych, służy do zakupu drobnych usług w Internecie,
- przemiany mediów, w tym rozwój mediów społecznościowych, blogów oraz możliwość strumieniowania wideo na masową skalę, np. za pomocą YouTube'a.

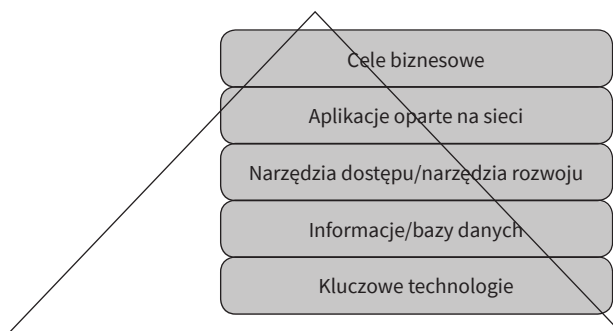
W zakresie sprzętu internetowego kluczową rolę odgrywają nie tylko nowe technologie, ale również nowe urządzenia, które tworzą nowe rynki. Dla rozwoju e-biznesu niezwykle istotny jest rozwój konsol do gier, tabletów i telefonów, technologii e-ink (technologii książki internetowej), infrastruktury GPS.

W kwestii oprogramowania zasadnicze znaczenie mają nowoczesne technologie serwerowe, techniki autoryzacji. W historii rozwinęło się pięć generacji systemów autoryzacji (1. Login+e-mail+hasło; 2. E-mail+hasło; 3. OpenId; 4. Via Google/Facebook; 5. Przez telefon/tablet).

Technologiczny aspekt prowadzenia biznesu elektronicznego sprowadza się do wybrania przez przedsiębiorstwo sprzętu oraz oprogramowania komputerowego. Innowacyjnym rozwiązaniem w tym zakresie jest możliwość zakupu platform sprzętowych wraz z oprogramowaniem. Synergii taką zapewniają:

- **rozwiązania bazodanowe** – zbiory danych stworzonych zgodnie z określonymi standardami i normami;
- **technologie chmurowe** – umożliwiające korzystanie z zewnętrznej aplikacji przechowującej zabezpieczone dane firmy, chmura jest swoistym centrum gromadzenia i przetwarzania danych dla całej organizacji;
- **technologia Peer-to-Peer (P2P)** – model komunikacji w sieci komputerowej, który zapewnia hostom (węzłom w sieci = komputerom użytkownika) takie same uprawnienia. Użytkownik może jednocześnie pełnić zarówno rolę serwera, jak i klienta.

Sukces przedsiębiorstwa prowadzącego działalność w Internecie w znacznej mierze uzależniony jest od efektywnej i spójnej architektury technologicznej obejmującej: kluczowe technologie, bazy danych (informacje), narzędzia rozwoju/dostępu, aplikacje umożliwiające funkcjonowanie w sieci, cele biznesowe (Hartman, Sifonis, Kador, 2001).



Schemat 5.1. Architektura e-biznesu

Źródło: Hartman, Sifonis, Kador, 2001.

Prowadzenie biznesu elektronicznego związane jest z wykorzystaniem szeregu narzędzi wspierających różne aspekty działalności, począwszy od instrumentów służących do pozycjonowania stron, po proste aplikacje, strony internetowe, sprzęt oraz oprogramowanie. Rozwiązania te można podzielić na kategorie wspierające rozwój przedsiębiorstwa w następujących obszarach:

- **analiza** – narzędzia analityczne wspierające rozwój biznesu oraz umożliwiające bieżącą ocenę efektów prowadzenia działalności gospodarczej, takie jak: Google Analytics, Alfascreen, Nibbler, SumAll, The Internet In Real Time;
- **bank zdjęć** – strony internetowe pozwalające za darmo lub odpłatnie skorzystać z profesjonalnych zdjęć, które organizacja może wykorzystać na swoich stronach internetowych, przykładem mogą tu być: New Old Stock, Jay Mantri, Stokpic, Lock & Stock Photos, All The Free Stock, CG Textures;
- **marketing treści** (ang. content marketing) – strategia umożliwiająca pozyskiwanie klientów poprzez publikowanie treści skierowanych do konkretnej grupy odbiorców. Narzędziami są tu: Buzzsumo, Content Idea Generator, Google Alerts, Scoop.it, SlideShare;
- **e-mail marketing** – narzędzia wykorzystywane w prowadzeniu biznesu elektronicznego wspierające wysyłanie wiadomości i szybki kontakt z klientem, np. Boomerang, Scope, Spam Test, Hello Bar;
- **grafika i design** – technologie i programy umożliwiające prace graficzne na stronach, obróbkę zdjęć czy filmów, np. Canva, CloudConvert, Flat Icon, Kraken, Pablo, Pixlr, youCreo;

- **komunikacja wewnętrzna** – narzędzia stanowiące istotne wsparcie w wewnętrznym obiegu informacji, np. Bounce, Join.me, List.ly;
- **narzędzia biznesowe** – umożliwiające tworzenie wzorów dokumentów, formularzy, wspierające prowadzenie biznesu, np. Boxmeup, inDinero, Wave Free Accounting;
- **obsługa klienta** – aplikacje służące do obsługi odbiorców, np. Freshdesk, StoreYa;
- **optymalizacja strony** – narzędzia umożliwiające diagnostykę, ewaluację parametrów mających wpływ na szybkość dotarcia użytkownika do strony oraz jej ładowanie, np. Analyzeo, Google Webmaster Tool, Pingdom, Stat Counter, SumoMe;
- **organizacja pracy** – narzędzia wspierające funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz efektywne rozdzielanie zadań pomiędzy poszczególnych pracowników, np. Appointlet, Google Calendar;
- **research** – narzędzia wspierające tworzenie ankiet, kwestionariuszy, ich celem jest pozyskiwanie wiedzy, np. Blab, FAQfox, User Report;
- **SEM** – narzędzia wspierające zarządzanie płatnymi reklamami, np. Adwords Editor, AdWords Performance Grader, Bing Ads Editor, Bing Ads, Performance Grader, Phrase Builder, SEMrush;
- **SEO** – narzędzia wspierające poprawę pozycji strony internetowej przedsiębiorstwa w wyszukiwarkach, np. Ahrefs, Alexa Toolbar, Anchor Text Over Optimization Tool, Browseo, Google Keyword Planner, Google SERP Snippet Optimization Tool, Google Trends, MOZ Toolbar–Toolbar, SEO Quake Toolbar, Wordstream Keyword Tool;
- **social media** – narzędzia pomocne w budowaniu trwałych relacji z klientami, np. Add This, Buffer, LikeAlyzer, Pay With A Tweet, Social Mentions;
- **narzędzia techniczne** – narzędzia umożliwiające działanie przedsiębiorstwa funkcjonującego w Internecie, np. Bitly, Cloud App, Dropbox, Google Drive, Headline Analyzer, Infogr.am (www.blog.bloomboard.co/2016/04/05/200-darmowych-narzedzi-ktore-rozwinakazdy-biznes-e-commerce/ [dostęp 18.06.2017]).

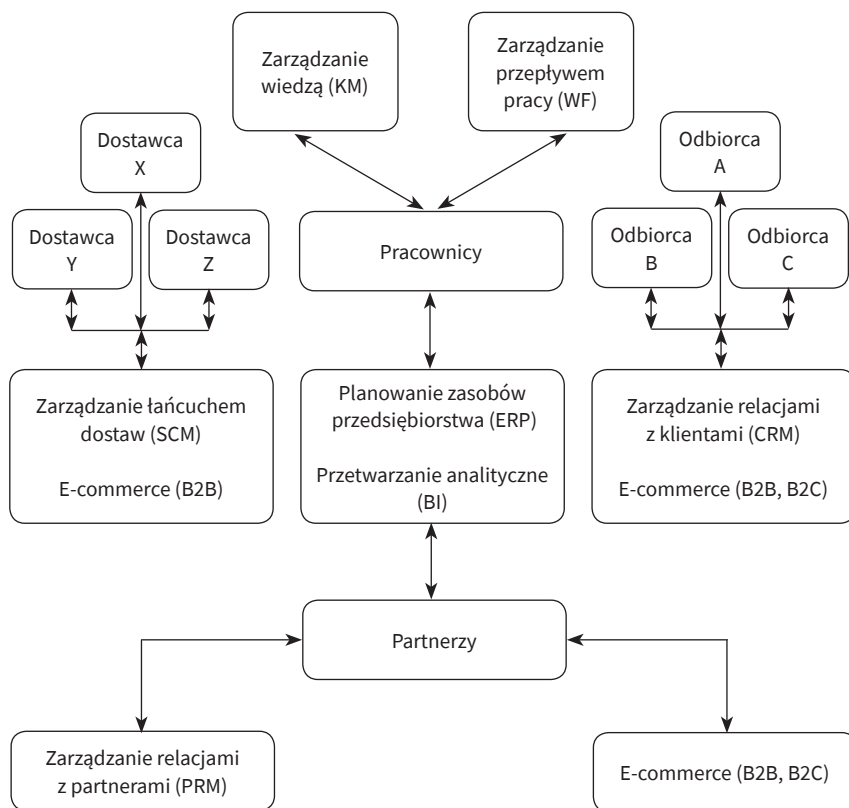
Pomocnym narzędziem wykorzystywanym podczas korzystania z Internetu jest **autoresponder (automatyczna wiadomość zwrotna)**, który umożliwia automatyczne wysyłanie odpowiedzi, o określonej wcześniej treści, na otrzymaną wiadomość e-mail.

5.2. Systemy informatyczne zarządzania w e-biznesie

Efektywna strategia oraz ugruntowany model biznesowy nie gwarantują przedsiębiorstwu długookresowego rozwoju. Niezwykle ważne stają się umiejętności kadry menedżerskiej w kwestii podejmowania decyzji, zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia oraz chęć i możliwości wykorzystania współczesnych technologii teleinformatycznych. Przeprojektowanie procesów biznesowych niesie ze sobą konieczność nie tylko wprowadzenia modyfikacji i ulepszenia systemów informatycznych, ale również możliwość poprawy sposobów komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z jego otoczeniem (Żurak-Owczarek, 2007: 177–186).

Rozwój e-gospodarki spowodował konieczność stworzenia systemów informatycznych koordynujących procesy wewnętrzne i zewnętrzne w organizacji. Ich najbardziej zaawansowaną klasę stanowią **zintegrowane systemy informatyczne**, które optymalizują komunikację wewnętrzną i zewnętrzną dzięki bogatej ofercie narzędzi elektronicznych. Narzędzia te „służą do automatyzacji wymiany danych pomiędzy działami przedsiębiorstwa oraz pomiędzy przedsiębiorstwem a innymi podmiotami biznesowymi z jego otoczenia (np. kooperantami, dostawcami, odbiorcami, bankami, urzędami skarbowymi)” (Sołtysik-Piorunkiewicz, 2009: 438). Do rozwiązań pozwalających na harmonizację procesów przy jednoczesnym dostosowaniu ich do zmian otoczenia można zaliczyć:

- **CRM (Customer Relationship Management)** – zarządzanie relacjami z klientem,
- **PRM (Partner Relationship Management)** – zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi,
- **ERP (Enterprise Resource Planning)** – planowanie zasobów przedsiębiorstwa,
- **SCM (Supply Chain Management)** – zarządzanie łańcuchem dostaw,
- **KM (Knowledge Management)** – zarządzanie wiedzą,
- **WM (Workflow Management)** – zarządzanie przepływem pracy,
- **BI (Business Intelligence)** – przetwarzanie analityczne,
- **E-commerce** – systemy handlu elektronicznego.



Schemat 5.2. Architektura systemów biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Żurak-Owczarek, 2008: 74.

Nieustający rozwój technologiczny powoduje, że systemy informatyczne ulegają istotnym przeobrażeniom, tak by nie tylko zwiększała się ich efektywność, ale również zdolność do sprośtania wymaganiom rynkowym. Przykładem mogą być tu zmiany w systemie ERP. Wprowadzone nieformalne określenie ERP II dobitnie wskazuje na ewolucję systemu w kierunku większego znaczenia technologii internetowych. System ten umożliwia faktyczną wymianę danych online za pośrednictwem języka XML. Przeobrażeniom podlegają aktualnie również tradycyjne obszary systemów zintegrowanych, w tym m.in. planowanie produkcji, optymalizacja sprzedaży. Zmiany dotyczą także systemów CRM oraz SCM (przebudowanych tak, by sprośtć wymaganiom korporacyjnym), systemów zarządzania wiedzą oraz wspomaga-

nia decyzji (business intelligence), systemów e-commerce (ma miejsce integracja z systemami ERP) oraz zarządzania procesami w przedsiębiorstwie.

Posiadanie przez przedsiębiorstwo standardowych platform technologicznych znacznie ułatwia jego funkcjonowanie. Związane jest to z tym, że infrastruktura nie musi być przebudowywana dla każdej nowej aplikacji, przez co jej wdrożenie jest prostsze, tańsze oraz szybsze. Wybór technologii wpływa na zastosowanie modeli biznesowych, które zapewniają szybką reakcję na zmiany otoczenia i wnętrza organizacji.

W ostatnich latach następuje stopniowa zmiana w systemach informacyjnych (SI) od automatyzacji procesów wewnętrznych do tworzenia wieloaspektowych narzędzi i mechanizmów pozwalających na bezpośrednie dostarczanie wyrobów klientom. Kompleksowość systemów informacyjnych powoduje, że stają się one ważnym elementem tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz wymagają odpowiedniego zarządzania nimi. Poprzez **zarządzanie projektami systemów informacyjnych e-biznesu** należy rozumieć „proces polegający na definiowaniu celów i ich osiągnięciu, w określonym czasie i w ramach określonego budżetu, poprzez równoczesną realizację, planowanie prac prowadzących do osiągnięcia tych celów, organizowanie zasobów i kierowanie niezbędnym personelem, kontrolę postępów prac i zakończenie wszystkich prac” (Palonka, 2005: 81). Opracowanie projektu powinno być poprzedzone analizą następujących zagadnień:

- określeniem zakresu prac oraz wskazaniem celu projektu,
- zarządzaniem czasem realizacji projektu,
- zarządzaniem finansowaniem projektu (określenie kosztów),
- zarządzaniem zasobami projektu (rola kierownika projektu),
- zarządzaniem zmianami,
- zarządzaniem ryzykiem (Palonka, 2005: 82–83).

Systemy informatyczne powinny przyczyniać się do zwiększenia zasięgu działalności, zdobycia nowych rynków czy też zwiększenia udziału w sektorach newralgicznych dla przedsiębiorstwa. Wdrażanie rozwiązań informatycznych należy przeprowadzić stopniowo we wszystkich działach przedsiębiorstwa według wcześniej ustalonego planu. Udział w jego tworzeniu powinno mieć kierownictwo organizacji wraz ze specjalnie powołanym do tego zespołem.

5.2.1. Zarządzanie relacjami z klientem – CRM (Customer Relationship Management)

Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) oznacza strategię opartą na prowadzeniu dialogu z klientami. Ma tu miejsce odejście od **transakcyjnego modelu** prowadzenia działalności gospodarczej, opartego w znacznej mierze na liczbie i wartości zawartych transakcji, w kierunku **modelu relacyjnego**, którego podstawą jest tworzenie więzi z odbiorcami dóbr i usług. Trwała relacja pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami powinna przynosić obu stronom korzyści.

Tabela 5.1. Wybrane definicje Customer Relationship Management

Podejście do definicji CRM	Definicja CRM	Reprezentanci danego podejścia
Biznesowe	CRM to strategia biznesowa organizacji oparta na strategii, przywództwie i kulturze organizacyjnej.	J. Otto, K. Storbacka, J. Lahtinne, K. Kupeć, M. Cieślak-Grzegorzcyk
Strategia marketingowa	CRM to strategia marketingowa określająca elementy segmentacji klientów i powiązania klienta z organizacją w celu dokonywania kolejnych transakcji, w tym tzw. marketing relacji.	N. Hill, J. Alexander, J. Dyché, I. Gordon, I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, J. Brilman, D. Konowrocka, M. Stanusch, R.S. Swift, M. Zachara
System informatyczny	CRM to narzędzie umożliwiające określenie i zwiększenie wartości klientów, a także narzędzie wyposażone w odpowiednie środki, za pomocą których motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów.	C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, J. Dyché, A. Pietara, M. Warwas

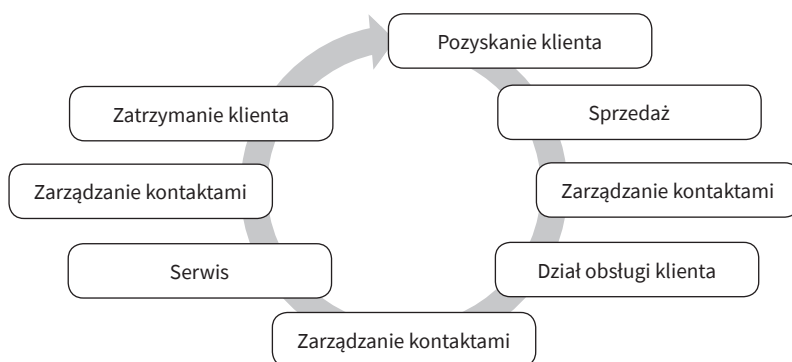
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nogalski, Machel, 2009: 128.

W literaturze przedmiotu można napotkać trzy różne podejścia do konceptualizacji terminu CRM: ujęcie biznesowe, marketingowe oraz informatyczne. Zgodnie z **ujęciem biznesowym** oznacza ono „filozofię i strategię pozwalającą firmom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje z klientami, rezultatem których jest zwiększona lojalność i wyższe zyski” (M. Cieślak-Grzegorzcyk, za: Wróblewska, 2013: 232). Zgodnie z **ujęciem marketingowym** CRM to „strategia marketingowa polegająca na identyfikowaniu, zjednywaniu i wykształcaniu lojalności w klientach przynoszących najlepsze dochody, a w szczególności na gromadzeniu, przetwarzaniu i upowszechnianiu informacji o kliencie we wszystkich komórkach organi-

zacyjnych” (Brilman, za: Wróblewska, 2013: 232) lub „sposób prowadzenia biznesu, w którym nasz klient, jego oczekiwania i potrzeby są w centrum zainteresowania całej firmy, wszystkich jej pracowników” (Zachara, za: Wróblewska, 2013: 232). Zgodnie z **informatycznym podejściem** oznacza ono „infrastrukturę umożliwiającą określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów. CRM to znacznie więcej niż zwykłe zarządzanie wiedzą o klientach i monitorowanie ich zachowań” (Dyché, 2002: 28). CRM jest zatem „zbiorem aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji, posiadających jedną, wspólną dla firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach” (Warwas, za: Wróblewska, 2013: 233).

CRM można zdefiniować jako zarządzanie relacjami z klientami. Należy przy tym podkreślić, iż związek ten powinien być długotrwały, zindywidualizowany, cechujący się lojalnością i przywiązaniem. Strategia zarządzania relacjami z klientem zmienia podejście do prowadzenia organizacji i zdobywania nowych odbiorców. Niesie ze sobą konieczność podejmowania działań ukierunkowanych na utrzymanie lojalności klientów, co wiąże się z koniecznością zdobywania nowych informacji o nich (Deszczyński, 2007: 167).

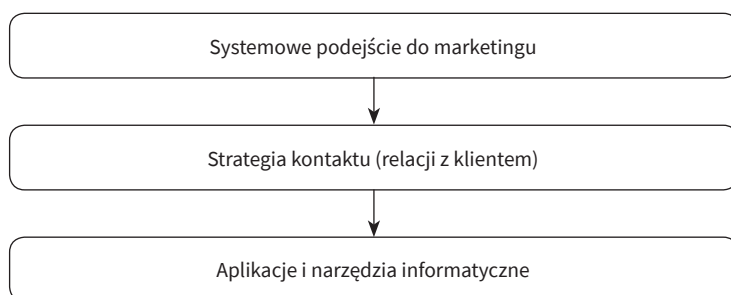
Proces zarządzania relacjami z klientem obrazuje schemat 5.3. Na uwagę zasługuje fakt, że pomiędzy wszystkimi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa istnieje ścisła kooperacja i spójność. Podstawowym komponentem zarządzania strategią biznesową CRM jest efektywne zarządzanie kontaktami z klientem.



Schemat 5.3. Modelowy system CRM zorientowany na klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Maciejewski, 2012: 102.

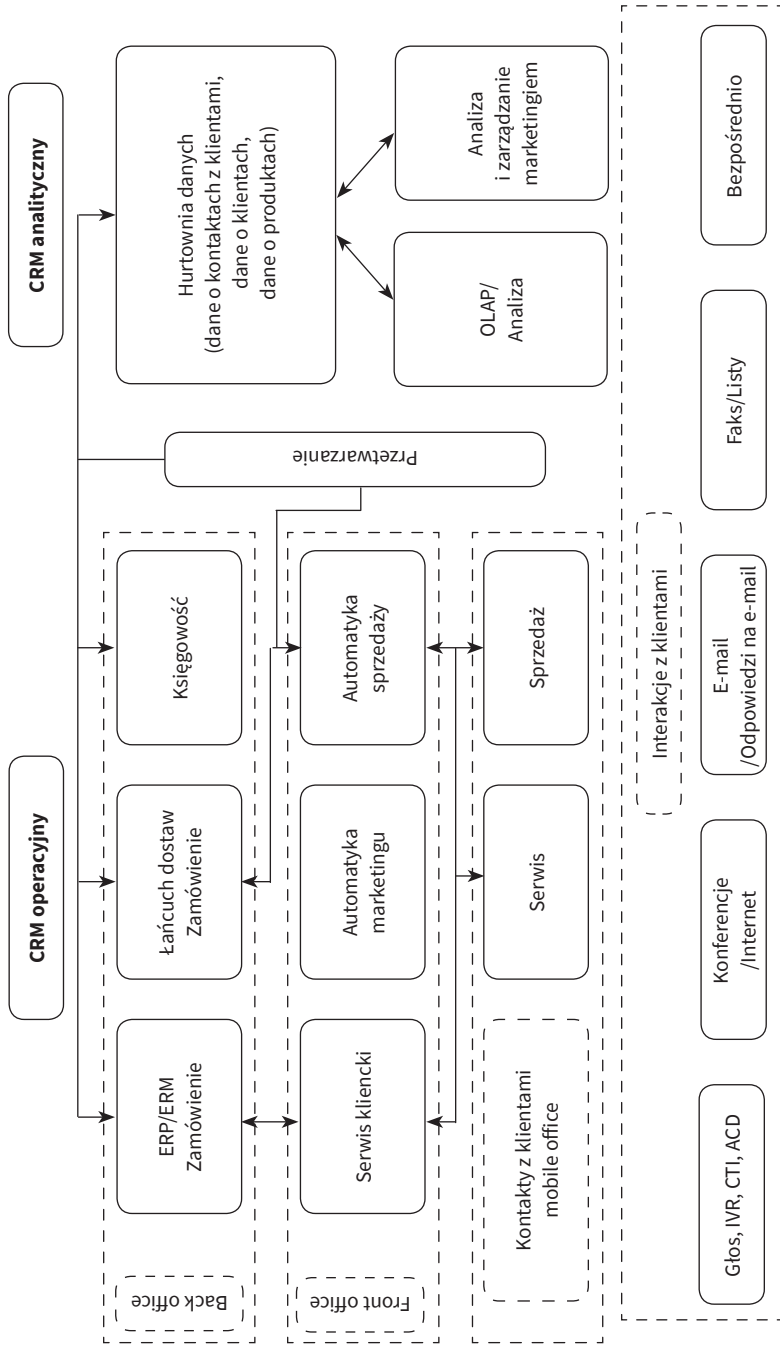
Obsługa klienta obejmuje „wszystkie czynności wiążące sprzedawcę lub producenta z jego klientami” (Kozłowski, Sikorski, 2009: 163–164). Jest to proces ukierunkowany na zaspokojenie potrzeb odbiorcy poprzez „tworzenie więzi z klientami i innymi uczestnikami gry rynkowej w celu nawiązania długotrwałej, korzystnej dla obu stron współpracy” (Christopher, Payne, Ballantyne, 1991). **Systemy CRM** jako idea, a zarazem realizacja biznesowego podejścia, w którego centrum stoi klient, są „zbiorem procesów i technologii służących zarządzaniu relacjami z potencjalnymi i aktualnymi klientami oraz partnerami biznesowymi poprzez marketing, sprzedaż i usługi niezależnie od kanału komunikacji” (Maciejewski, 2012: 99). Kompleksowe podejście do zarządzania relacjami z klientem powinno skutkować optymalizacją ich satysfakcji, a co za tym idzie zwiększeniem dochodów i poprawą skuteczności organizacji. Wdrażanie systemów CRM wiąże się ze zmianami w filozofii organizacji, jej strukturze organizacyjnej oraz przyjętych procedurach. Praktyczne podejście do zarządzania relacjami z klientem wymaga uwzględnienia trzech aspektów: systemowego podejścia do marketingu, budowy strategii kontaktu z odbiorcami oraz uwzględnienia narzędzi i aplikacji informatycznych.



Schemat 5.4. Etapy założeń praktycznych CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Maciejewski, 2012: 99.

Systemy informatyczne Customer Relationship Management powstały na skutek ewolucji programów umożliwiających porządkowanie informacji o kliencie oraz baz danych, zawierają one „aplikacje informatyczne, obejmujące swym zasięgiem metody, oprogramowanie i zwykłe możliwości Internetu umożliwiające, w sposób uporządkowany, tworzenie pożądaných relacji z klientem” (Kolemba, 2008: 312).



Schemat 5.5. Architektura systemu CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mazur, Jaworska, 2001: 25; Maciejewski, 2012: 100-103.

Systemy CRM umożliwiają indywidualne podejście do klienta, są częścią jego logistycznej obsługi. Założeniem podstawowym jest tu uwzględnienie podejścia traktującego o tym, że poziom obsługi odbiorców przekłada się na wzrost zysków organizacji. CRM można podzielić na kilka podzespołów, przy czym dwa najważniejsze z nich to:

- **CRM operacyjny** – obejmuje wszystkie obszary, w których zachodzi relacja na linii przedsiębiorstwo–klient. Składa się z następujących funkcji biznesowych obejmujących: obsługę klienta, zarządzanie zamówieniami, wystawianie faktur, zarządzanie marketingiem. Dzięki temu systemowi firma ma dostęp do danych o przeprowadzonych transakcjach, sprzedaży, pracownikach, konkurencji, a także wspiera procesy telemarketingowe, związane z funkcjonowaniem w sieci czy też przesyłaniem gotowych paczek. Podstawowym zadaniem CRM operacyjnego jest zatem gromadzenie danych o klientach;
- **CRM analityczny** – zorientowany jest na analizę zebranych danych pochodzących z systemów sprzedaży, zakupów i logistyki. Pozwala badać preferencje klientów i ich zachowania, tendencje do kształtowania się poziomu sprzedaży, analizować najlepiej sprzedające się produkty i usługi. CRM analityczny pozwala na oszacowanie ryzyka oraz poziomu kosztów, tak by maksymalizować zysk przedsiębiorstwa (Buchwald, Guzowski, 2014: 245–247).

Poza dwoma wyżej wymienionymi systemami na uwagę zasługuje również **CRM komunikacyjny (interakcyjny)**, który przez wielu przedstawicieli literatury przedmiotu traktowany jest jako składowa obszar operacyjnego. Obejmuje on relacje z klientami, a jego głównym zadaniem jest dopełnienie dwóch głównych obszarów oraz przekształcenie krótkotrwałych kontaktów z odbiorcami (bazujących na transakcjach kupna–sprzedaży) w długotrwałe więzi. Może być on również określany mianem „zintegrowanego systemu komunikacji i współpracy pomiędzy służbami sprzedaży, marketingu, przygotowania produktów, serwisu, wspomaganie klientów, komunikacji z firmami–partnerami uczestniczącymi w sprzedaży produktów itd.” (Hołub-Iwan, 2004: 367).

Systemy CRM pozwalają na koordynację procesów zachodzących w organizacji, w tym: sprzedaży, marketingu, serwisu, innych interakcji z klientami. Wdrożenie systemów przynosi firmie szereg **korzyści**, do których można zaliczyć:

- zwiększenie satysfakcji klientów,

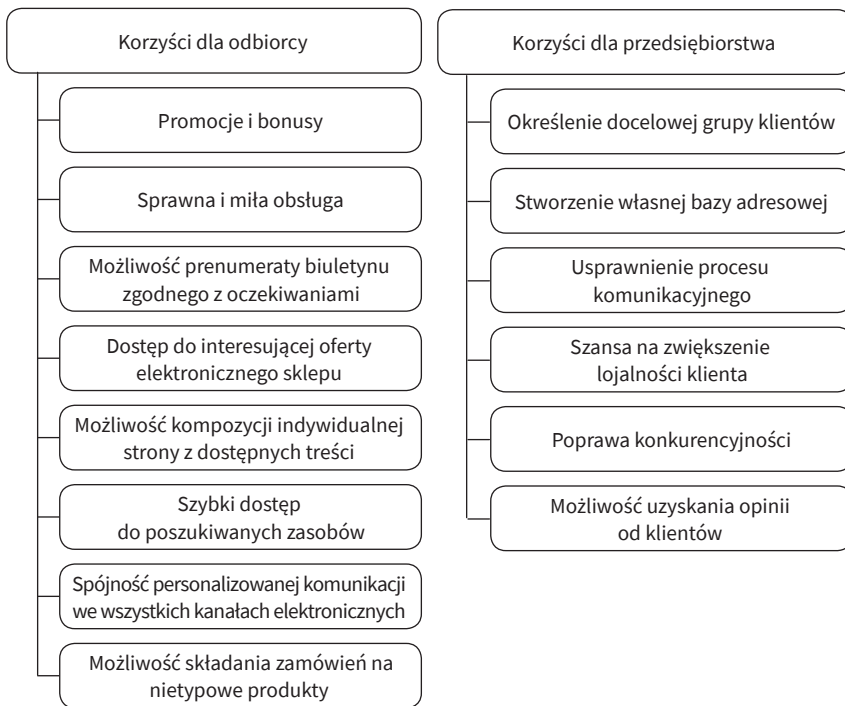
- zwiększenie przychodów ze sprzedaży,
- zmniejszenie czasu przeznaczonego na administracyjną obsługę klientów,
- zwiększenie efektywności działań posprzedażowych,
- zmniejszenie liczby reklamacji,
- poprawę efektywności działań promocyjnych,
- redukcję kosztów promocji,
- kontrolę pracy działów handlowych (ocenę telemarketerów pod względem jakości i efektów ich prac),
- skrócenie cyklu sprzedaży i jego automatyzację,
- zwiększenie wiedzy i bazy klientów,
- zebranie danych oraz informacji, a następnie ich analizę,
- zwiększenie profesjonalizmu obsługi klientów (Buchwald, Guzowski, 2014: 248).

Korzyści pojawiają się również po stronie klientów, którzy dzięki wdrożeniu systemu CRM mają zapewniony dostęp do informacji o promocjach oraz możliwość komponowania własnej oferty (w tym na wyspecjalizowane produkty i usługi), lepszą komunikację ze sprzedawcą oraz wyższy poziom obsługi.

Do podstawowych **wad** wprowadzenia systemu CRM w przedsiębiorstwie należy zaliczyć koszt oraz stosunkowo długi okres jego wdrażania. Koszty związane są tu z zakupem systemu oraz koniecznością przeprowadzenia szkoleń z jego obsługi. Wyznacznikiem opłacalności inwestycji w oprogramowanie CRM jest wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI), który pozwala ocenić nakłady inwestycyjne w stosunku do uzyskanych przychodów.

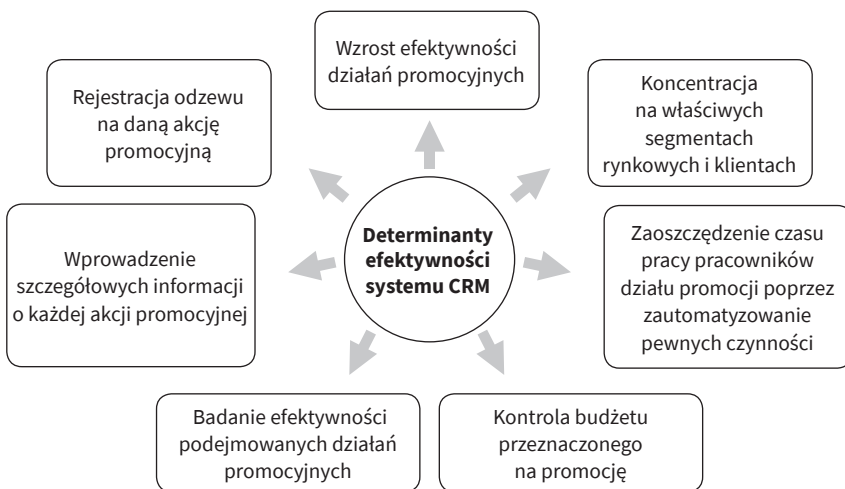
Efektywność wdrażania systemu CRM w przedsiębiorstwie uzależniona jest od szeregu czynników. Należy przede wszystkim ewidencjonować wszystkie zdarzenia, które mogą wpłynąć na końcowy rezultat podjętych działań. Pozyskiwanie nowych odbiorców dóbr i usług w znacznej mierze musi być wsparte przez szeroko zakrojoną akcję promocyjną.

Na etapie pozyskiwania nowych klientów szczególnie istotne jest posiadanie odpowiedniego asortymentu produktów, odpowiedniej wiedzy i informacji o potrzebach odbiorców. Skuteczność determinowana jest poprzez odpowiednie pogrupowanie oraz klasyfikację klientów i produktów. Jakość obsługi z kolei uzależniona jest od poprawnie przeprowadzonego procesu sprzedaży, którego przebieg i monitorowanie może odbywać się z wykorzystaniem systemu CRM (menedżerowie mają dostęp do informacji pozwalających na ocenę rozmów z klientami, identyfikację klientów oraz ocenę handlowców).



Schemat 5.6. Korzyści dla odbiorców i przedsiębiorstwa z wdrożenia CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.kis.pwszchelm.pl/publikacje/V/Stasienko.pdf [dostęp 21.06.2017].



Schemat 5.7. Determinanty efektywności systemu CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mizera, Pyplacz, 2014: 245.

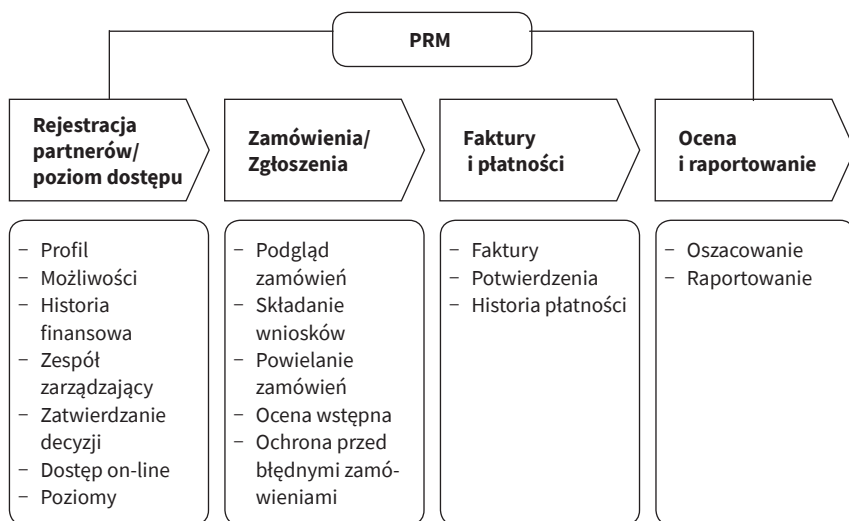
System zarządzania relacjami z klientem dzięki specjalnie wbudowanemu w niego narzędziom pozwala nie tylko na pozyskiwanie klientów, ale również na utrzymywanie z nimi długotrwałych kontaktów (CRM podpowiada, jakie działania, w jakim czasie i w stosunku do których odbiorców powinny zostać podjęte) (Mizera, Pyplacz, 2014: 247).

5.2.2. Zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi – PRM (Partner Relationship Management)

Partner Relationship Management jest ciekawym rozwiązaniem pozwalającym na budowanie trwałej więzi z partnerami biznesowymi. Optymalizowanie rezultatów odbywa się tu dzięki integracji procesów, wykorzystaniu najlepszych praktyk oraz spełnieniu wymogów decydujących o trwałości relacji. Termin PRM jest biznesowym określeniem, stosowanym w metodologii i strategii zarządzania relacjami pomiędzy przedsiębiorstwem a jego partnerami. **PRM (Partner Relationship Management)** to „rozwiązania, które koncentrują się na synchronizacji i lepszej koordynacji relacji z partnerami poprzez zapewnienie optymalnej struktury kanału sprzedaży” (Mizera, Pyplacz, 2014: 245).

Systemy PRM zapewniają organizacjom możliwość dostosowania oraz usprawnienia procesów biznesowych we wszystkich kanałach dystrybucji (najnowsze rozwiązania oparte są na „chmurze”). Narzędzia te wykorzystuje się w zarządzaniu sprzedażą, dystrybucją, systemem prowizji, kampaniami marketingowymi. Posiadają wbudowane funkcje wspierające tworzenie relacji pomiędzy sprzedawcami a ich biznesowymi partnerami.

System PRM jest nie tylko rozwiązaniem technologicznym, ale również filozofią prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje on: rekrutację i wdrożenie partnera biznesowego, rejestrację, system motywacyjny oraz zarządzania nagrodami, wsparcie na rzecz rozwoju rynku, prowadzenie szkoleń oraz wydawanie certyfikatów, wprowadzanie wspólnych rozwiązań marketingowych, komunikację i wsparcie dla partnerów biznesowych (www.offers.logicbay.com/whitepaper-partner-relationship-management-best-practices [dostęp 21.06.2017]).



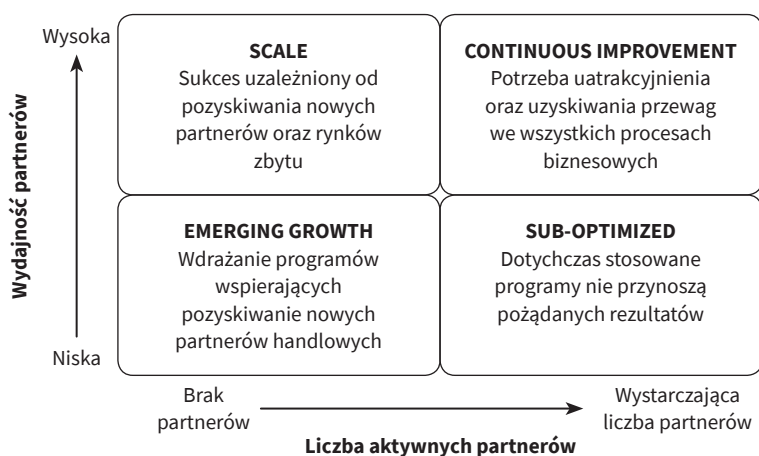
Schemat 5.8. Partner Relationship Management

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.elixtra.com/elixtra_prm.html [dostęp 21.06.2017].

Wdrażanie systemu PRM niesie ze sobą konieczność standaryzacji przedsiębiorstw nawiązujących współpracę. Ciekawą klasyfikację takich organizacji zaproponował LogicBay, który opracował **Channel Sales Performance Quadrant**. Jest to narzędzie ułatwiające adaptację struktury organizacyjnej oraz bazy technologicznej do wdrożenia systemu PRM. Dzieli ono firmy na cztery grupy:

- **Emerging growth (organizacje rozwijające się)** – małe firmy oraz duże organizacje otwierające nowe oddziały, w większości posiadające model przychodów i dostaw z jednym lub dwoma kluczowymi partnerami biznesowymi. Podmioty te dążą do przeprowadzenia rekrutacji nowych pośredników sprzedaży. Powinny koncentrować swoją działalność na stworzeniu realnych i efektywnych planów biznesowych i wdrażaniu systemu wsparcia relacji z partnerami w priorytetowych procesach;
- **Scale** – organizacje, które już nawiązały kooperację z kilkoma strategicznymi partnerami, ale cały czas dążą do zwiększenia sieci współpracy (partnerów handlowych). Organizacje podkreślają konieczność wzmocnienia procesu rekrutacji partnerów oraz stworzenia bardziej efektywnej relacji pomiędzy nimi (raportowanie i relacje złożone, konieczność odpowiadania na potrzeby różnych partnerów) – wdrożenie systemu PRM na tym etapie jest kluczem do sukcesu;

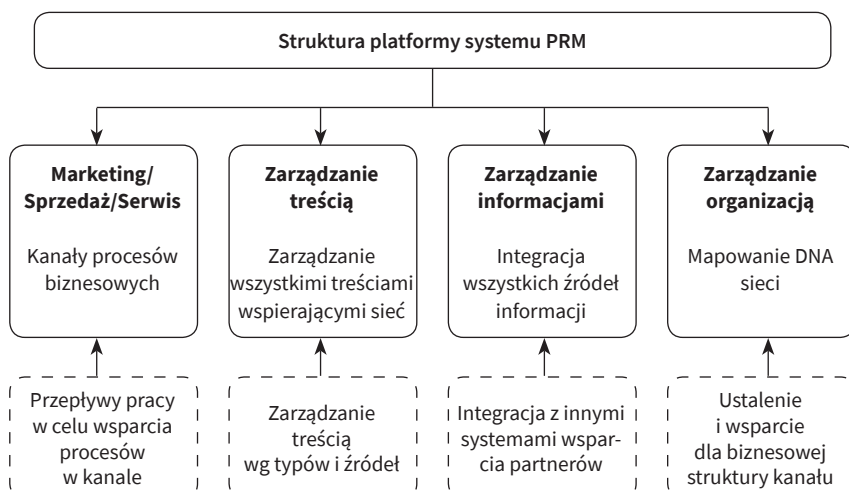
- **Sub-optimized (zoptymalizowane)** – organizacje, które dokonały optymalizacji systemów relacji z partnerami, jednak uważają, że ich efekty nie są widoczne i konieczne jest wprowadzenie zmian. W praktyce wiąże się to z przeorientowaniem planów biznesowych, zbadaniem aktualności kanałów sprzedażowych, określeniem, czy partnerzy spełniają wymagane warunki. Wdrożenie systemu PRM może wiązać się dla tych organizacji z koniecznością rezygnacji z wcześniej stosowanych systemów;
- **Continuos improvement (ciągle doskonalenie)** – organizacje znajdujące się w tej ćwiartce posiadają wszystkich niezbędnych partnerów biznesowych, wdrożenie systemu PRM ma za zadanie dalsze udoskonalenie procesów biznesowych, zwiększenie ich wydajności oraz wdrożenie bardziej kompleksowych rozwiązań (www.offers.logicbay.com/whitepaper-partner-relationship-management-best-practices [dostęp 21.06.2017]).



Schemat 5.9. Channel Sales Performance Quadrant

Źródło: www.offers.logicbay.com/whitepaper-partner-relationship-management-best-practices [dostęp 21.06.2017].

Plan wdrożenia systemu PRM powinien obejmować m.in. kryteria wyboru partnera biznesowego, kluczowe wskaźniki oceny efektywności (KPI), narzędzia modelowania prognoz przychodów ze sprzedaży, strategię realizacji szkoleń, wspólne plany biznesowe partnerów, przewodnik dla firm, z którymi organizacja wchodzi w długotrwałe relacje, zasady zaangażowania, strategie motywacyjne, systemy zarządzania.



Schemat 5.10. Główne składowe wpływające na efektywność PRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.offers.logicbay.com/whitepaper-partner-relationship-management-best-practices [dostęp 17.07.2017].

Informacja stanowi podstawę funkcjonowania systemu PRM. Ważna jest również kwestia integracji procesów, źródeł dostępu do informacji, odpowiednie relacje oraz wymiana danych pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami, w tym o: lokalizacjach, planach biznesowych partnerów, umowach partnerskich, hierarchii w organizacji, statusie poszczególnych pracowników. Sukces we wdrażaniu systemów klasy PRM uzależniony jest również od strategicznego podejścia do ich funkcjonowania w biznesie, odpowiedniego podejścia do zarządzania aplikacjami wewnętrznymi, zewnętrznymi oraz rozwiązaniami połączonymi z transferem danych i integracją systemów funkcjonujących w firmach. W związku z tym niezbędne jest określenie odpowiednich ram dla relacji pomiędzy partnerami biznesowymi.

5.2.3. Planowanie zasobów przedsiębiorstwa – ERP (Enterprise Resource Planning)

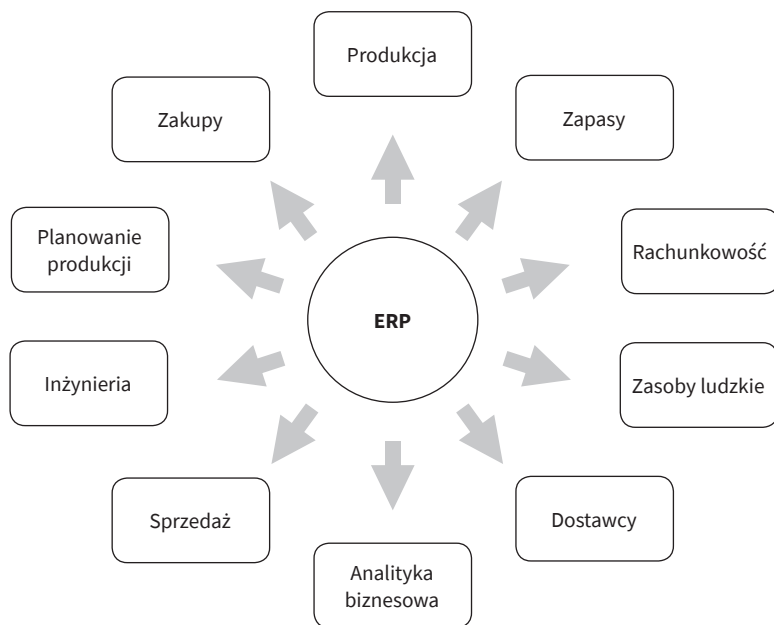
Systemy klasy ERP są zaawansowanymi, zintegrowanymi systemami informatycznymi wspomagającymi zarządzanie organizacją. Wspierają one funkcjonowanie wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, od produkcji,

finansów, logistyki, po zasoby ludzkie. Ich zadaniem jest optymalizacja wewnętrznych procesów, jak i tych związanych z najbliższym otoczeniem organizacji. Systemy tej klasy posiadają wbudowane mechanizmy zarządzania oparte na planowaniu i prognozowaniu. Podstawową zaletą tych systemów jest umożliwienie automatyzacji wymiany danych pomiędzy powiązаныmi podmiotami (Chwesiuk, 2011: 162).

Zintegrowany system informatyczny (ZSI) to system, w którym „dane wprowadza się do bazy systemu tylko raz [...] i od tej chwili stają się one dostępne dla użytkowników wszystkich podsystemów”, którego funkcjonowanie uzależnione jest od „danych zorganizowanych w jednej wspólnej bazie danych, do której dostęp regulowany jest za pomocą systemu haseł i praw dostępu” (Januszewski, 2001: 59). Systemy ERP/ERP II są szczególnym rodzajem systemów zintegrowanych. Stanowią one kolejny etap ewolucji systemów MRP (Material Requirements Planning)/MRP II (Manufacture Resource Planning). **Systemy MRP** (lata 60. XX w.) umożliwiały tworzenie planu zakupów materiałów na podstawie zapotrzebowania i harmonogramu produkcji, dostarczały informacji o strukturze wyrobów, a także stanie zgromadzonych zapasów. **Systemy MRP II** rozszerzyły możliwości o planowanie pozostałych aktywów przedsiębiorstwa, w tym środków trwałych czy zasobów ludzkich. MRP II jest to „metodyka planowania zasobów produkcyjnych i analizy tych planów, polegająca na sprzężeniu zwrotnym pomiędzy procesem planowania a procesem produkcji. Systemem MRP II będzie więc taki zintegrowany system informatyczny, który wspiera metodykę MRP II, to znaczy umożliwia jej odzwierciedlenie informacyjne i obsługę” (Lech, 2003: 12).

Systemy klasy ERP oparte są na metodologii wykorzystywanej w przypadku systemów MRP II, posiadają jednak większy zakres możliwości. Nowymi komponentami są zarządzanie płynnością, środkami pieniężnymi, czy moduł umożliwiający analizę rentowności inwestycji. System informatyczny klasy ERP można opisać jako „zestaw zintegrowanych modułów funkcjonalnych, optymalizujących procesy biznesowe zarówno wewnętrzne, jak i zachodzące w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa” (Chwesiuk, 2011: 164). Enterprise Resource Planning obejmuje swoim zasięgiem całą organizację (Rutkowski, 2002: 165). Jego podstawą jest podsystem zarządzania finansami, który rozszerzony jest o metody zarządzania kapitałem ludzkim oraz zarządzania logistycznego.

Na uwagę zasługuje fakt wyodrębnienia w nim podsystemu marketingu i sprzedaży, co bezpośrednio związane jest ze zmianami w podejściu do zarządzania organizacją i wzrostem znaczenia jakości obsługi klienta (Lenart, 2008: 47).

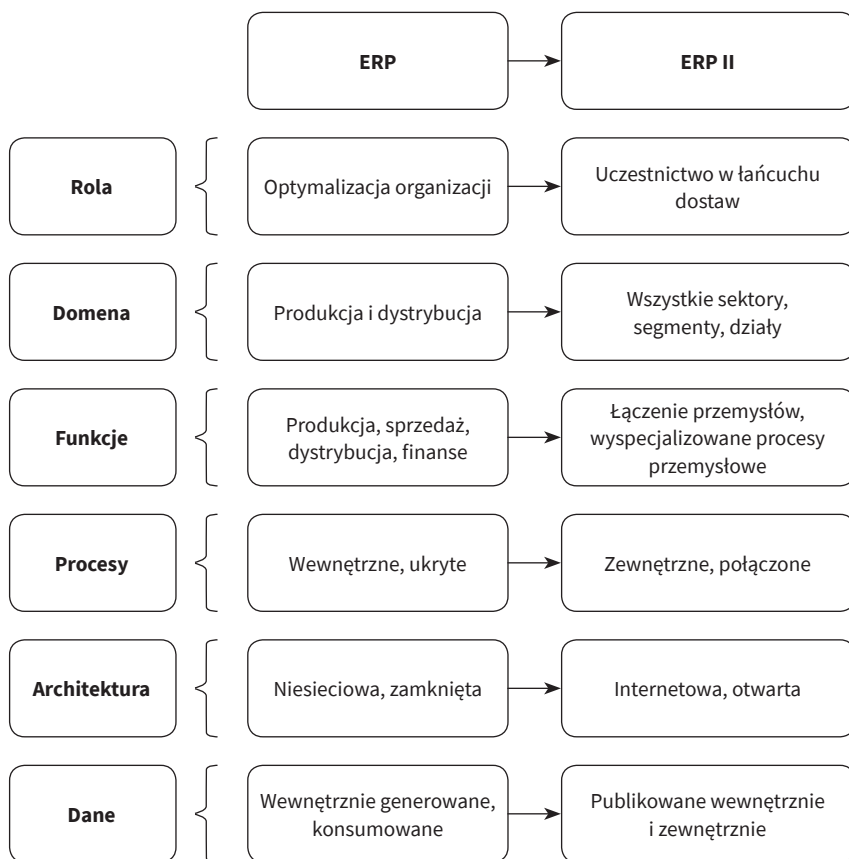


Schemat 5.11. Obszary funkcjonalne systemu ERP

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.ffmpegeride.it/cloud-rendere-efficiente-il-controllo-di-gestione-delle-pmi-con-il-software-erp/ [dostęp 22.06.2017].

Cztery główne obszary funkcjonalne systemów ERP to marketing (obsługa kampanii marketingowych, monitorowanie konkurencji, segmentacja rynku), zarządzanie łańcuchem dostaw (zaopatrzenie, transport, produkcja), rachunkowość i finanse (rachunkowość, planowanie, budżetowanie), zarządzanie kapitałem ludzkim (zatrudnianie pracowników, szkolenia, system motywacyjny) (Lenart, 2008: 48).

Systemy ERP II wprowadziły istotne rozszerzenie funkcji dostępnych w ERP. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Gartner Group są one „strategią biznesową i zbiorem specyficznych dla poszczególnych branż aplikacji, które są wartościowe dla klientów i akcjonariuszy poprzez umożliwienie i optymalizację operacji oraz procesów finansowych zarówno wewnątrz firmy, jak i między firmami partnerskimi”.



Schemat 5.12. Ewolucja systemów od ERP do ERP II

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Słubski, Sobiesiński, 2003: 16.

Systemy tej klasy wprowadzają następujące modyfikacje: zapewniają otwartość systemu dzięki połączeniom internetowym, kooperację z systemami dostawców, elektroniczną wymianę dokumentów w łańcuchu dostaw, dokonują klasyfikacji poszczególnych rodzajów działalności na domeny (produkcja dyskretna, produkcja procesowa, domena zasobochłonna i domena usługochłonna), wzbogacają dotychczasowe funkcje dostępne w starszych wersjach systemu. Podstawowa różnica pomiędzy ERP i ERP II dotyczy otwarcia tych drugich na podmioty zewnętrzne (dzięki wykorzystaniu technologii internetowej). Systemy klasy ERP wywierają istotny wpływ na styl zarządzania organizacją oraz są nieodłącz-

nym elementem jej struktury informacyjnej. Do najważniejszych **korzyści** z ich wdrażania należy zaliczyć:

- zwiększenie zakresu i możliwości związanych z wykorzystaniem informacji,
- tworzenie nowego wizerunku firmy jako organizacji globalnej,
- eliminację błędów i problemów w poszczególnych procesach,
- wprowadzenie pracy grupowej (pomagają rozwiązywać oraz optymalizować niezgodności pomiędzy działami przedsiębiorstwa),
- szybszy obieg informacji,
- pracę w czasie rzeczywistym (bezpośrednie i bieżące wprowadzanie danych),
- nadanie strategii IT rangi biznesowej,
- wzrost wydajności produkcji (optymalizacja produkcji),
- orientację na użytkownika końcowego (Kale, 2001: 27–32).

Podstawową **wadą** jest konieczność posiadania dużych środków finansowych na zakup, wdrożenie i aktualizowanie systemu. Niezbędne jest również posiadanie wykwalifikowanego personelu potrafiącego w pełni efektywnie wykorzystywać możliwości tkwiące w ERP II. Przykładem systemu tej klasy jest platforma dedykowana biznesowi elektronicznemu określana jako mySAP.com, stanowiąca rozwinięcie systemu SAP R/3, którego obszarami funkcjonalnymi są finanse, logistyka, zasoby ludzkie i basis (narzędzia wspierające administrowanie systemem, aplikacje i interfejsy komunikacyjne, oprogramowanie ułatwiające dokonywanie czynności biurowych) (Lech, 2003: 17).

5.2.4. Zarządzanie łańcuchem dostaw – SCM (Supply Chain Management)

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest stosunkowo nową koncepcją, dotyczącą logistyki i zarządzania, której początki sięgają lat 80. XX w. (autorzy koncepcji nawiązują do dorobku naukowego z lat 50.). Łańcuch dostaw jest różnorodnie definiowany, może oznaczać „sieć organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom” (Christopher, 1998: 14). Podobne ujęcie definicyjne przedstawia go jako „sieć zakładów i wyko-

nawców, którzy dostarczają surowce i komponenty, następnie przerabiają je w półprodukty i podzespoły, potem produkują z nich wyrób finalny, a następnie umożliwiają ich konsumpcję przez konsumenta finalnego” (Bagchi, 2000: 28). W łańcuchu dostaw wyróżnia się cztery strumienie przepływów: informacji, przemieszczania dóbr, pieniężny, transfer praw własności od sprzedawcy do nabywcy.

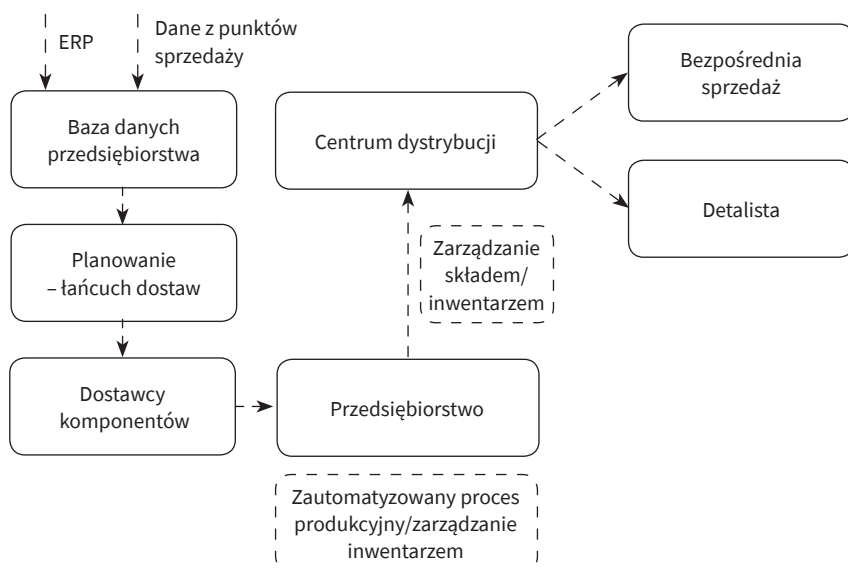
Zarządzanie łańcuchem dostaw jest aplikacją łączącą producentów, dystrybutorów, dostawców, sprzedawców w zorganizowaną sieć produkcyjno-dystrybucyjną. Oznacza ono „zintegrowane zarządzanie zorientowane na procesy przepływu dóbr i informacji na przestrzeni łańcucha od źródeł surowców do konsumenta ostatecznego, którego celem jest tworzenie wartości dla klienta poprzez zwiększanie jakości obsługi klienta i redukcję kosztów” (Carbonara, Giannoccaro, Pontrandolfo, 2000: 128). SCM to „zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i w dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości” (Christopher, za: Waściński, 2014: 29). Jego mianem określa się „zarządzanie przepływami między ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw” (Chopra, Meindl, za: Waściński, 2014: 29).

Podstawowym celem Supply Chain Management jest optymalizacja procesów, tak by maksymalizować zyski organizacji, usprawnić przebieg procesów dystrybucji, umożliwić reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu, zwiększyć szybkość komunikacji. Niezbędna jest tu integracja, która stanowi podstawowy warunek koordynacji przepływów w sieci, po to by zapewnić przepływ w każdej fazie łańcucha dostaw. Zaletą SCM jest uwzględnienie prognozowanego popytu, zdolności i mocy produkcyjnych, dostępności źródeł finansowania oraz planowanego zysku. Dwie podstawowe składowe systemu to:

- planowanie (SCP – Supply Chain Planning) – narzędzia umożliwiające dostęp do danych i informacji, a następnie pozwalające na ich analizę w celu określenia popytu na produkty oraz określenie na ich podstawie planu produkcji,
- realizacja (SCE – Supply Chain Execution) – narzędzie wykorzystujące dane z systemu planowania w celu określenia produkcji, magazynowania towarów, transportu, montażu komponentów, a także kompletacji wyrobów (www.edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/tpb/scb/main105.html [dostęp 23.06.2017]).

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele poglądów na kwestie związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw. Znaczne różnice występują w odniesieniu do działań i typów relacji dotyczących zarządzania łańcuchem dostaw. Biorąc pod uwagę wielość funkcji i zadań, jakie zarządzanie łańcuchem dostaw powinno spełniać, można wyróżnić dwa podejścia:

- **redukcjonistyczne** – badacze opisują wybrane funkcje łańcucha dostaw,
- **holistyczne** – wskazujące na szerszy kontekst zarządzania łańcuchem logistycznym, które wykracza poza tradycyjne rozumienie logistyki i obejmuje również rozwój produktów oraz ich komercjalizację. Wymaga ono orientacji na procesy, niesie ze sobą konieczność integracji systemów oraz wiąże się z reorganizacją przedsiębiorstwa (Kot, Starosta-Patyk, Krzywda, 2009: 10–11).



Schemat 5.13. Uproszczony algorytm SCM

Źródło: www.edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/tpb/scb/main105.html [dostęp 23.06.2017].

Łańcuch dostaw składa się z następujących czynności i procesów:

- wspólnego planowania, prognozowania, kontrolowania i sterowania powiązаныmi procesami,
- konfigurowania produktów oraz sieci,
- projektowania produktów i usług przy wykorzystaniu wiedzy kooperantów,

- tworzenia sieci produkcyjnej (wybór miejsca produkcji oraz magazynowania, zadań produkcyjnych),
 - optymalizacji procesów w łańcuchu dostaw,
 - identyfikacji produktu i lokalizacji partnerów,
 - analizy efektywności procesów biznesowych (Witkowski, 2010: 32).
- Głównymi zadaniami zarządzania łańcuchem dostaw są:
- minimalizacja kosztów przepływu produktów, towarów, materiałów i informacji przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu jakości obsługi klientów,
 - skrócenie czasu realizacji dostaw,
 - optymalizacja poziomu zapasów w łańcuchu dostaw oraz poprawa obsługi dostaw w poszczególnych segmentach rynku (Witkowski, 2010: 31).

System SCM podnosi wydajność i elastyczność, obniża koszty produkcji, magazynowania, usprawnia przepływy materiałów oraz informacji oraz wiąże się ze zwiększeniem zadowolenia klientów. Dostawcy mają zapewnioną możliwość oceny popytu, producenci mogą planować wielkość produkcji, firmy transportowe mają lepszą zdolność do koordynacji dostaw towarów, a dystrybutorzy i klienci mogą na bieżąco śledzić realizację zamówień. System umożliwia globalne planowanie oraz symulację w czasie rzeczywistym, co pozwala na sprawniejsze reagowanie na pojawiające się na rynku trendy i zmiany otoczenia. Wpływa również na zwiększenie przejrzystości łańcucha dostaw na wszystkich jego poziomach.

5.2.5. Zarządzanie wiedzą – KM (Knowledge Management)

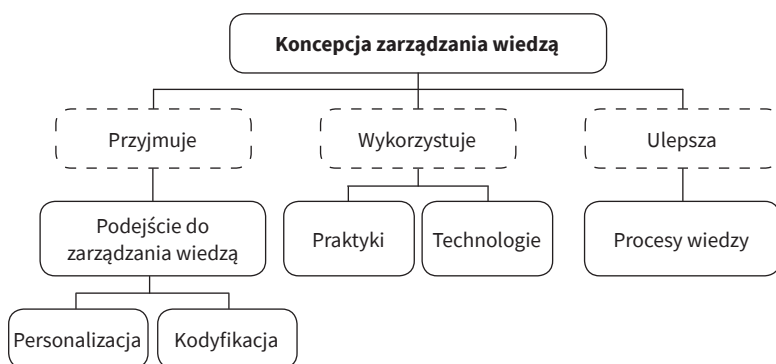
Obszar zarządzania wiedzą cieszy się coraz większym zainteresowaniem badaczy oraz praktyków. Związane jest to z rozwojem społeczeństwa informacyjnego, procesami globalizacji oraz wzrostem znaczenia czynnika ludzkiego. Postęp cywilizacyjny oraz zmienność otoczenia powodują, że nie ma jednej uniwersalnej koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Może być ono rozumiane jako „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji” (Murray, Myers, 1997). Jego mianem określa się również „sprecyzowane i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji” (Skyrme, za:

Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002: 73). Na procesowy charakter zarządzania wiedzą wskazują W.R. Bukovitz i R.L. Williams, którzy utożsamiają je z „procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywne organizacyjne” (Bukovitz, Williams, 1999: 2). Zarządzanie wiedzą może być rozumiane jako:

- „sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji” (Pricewaterhouse Coopers),
- „system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną” (Ernst & Young),
- „systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy i uzyskania określonych efektów rynkowych” (KPMG).

Dwie główne strategie zarządzania wiedzą w organizacji to:

- **kodyfikacja (podejście techniczne)** – kładzie nacisk na technologie informatyczne usprawniające zdobywanie, przekazywanie wiedzy i informacji (bazy danych),
- **personalizacja (podejście menedżerskie)** – w jej centrum leżą zasoby wiedzy poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa (wiedza spersonalizowana, sieć powiązań pomiędzy poszczególnymi pracownikami). Zadaniem technologii teleinformatycznych jest wsparcie wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami, odbiorcami i dostawcami dóbr (Błaszczuk, Brdulak, Guzik, Pawluczuk, 2004: 25).

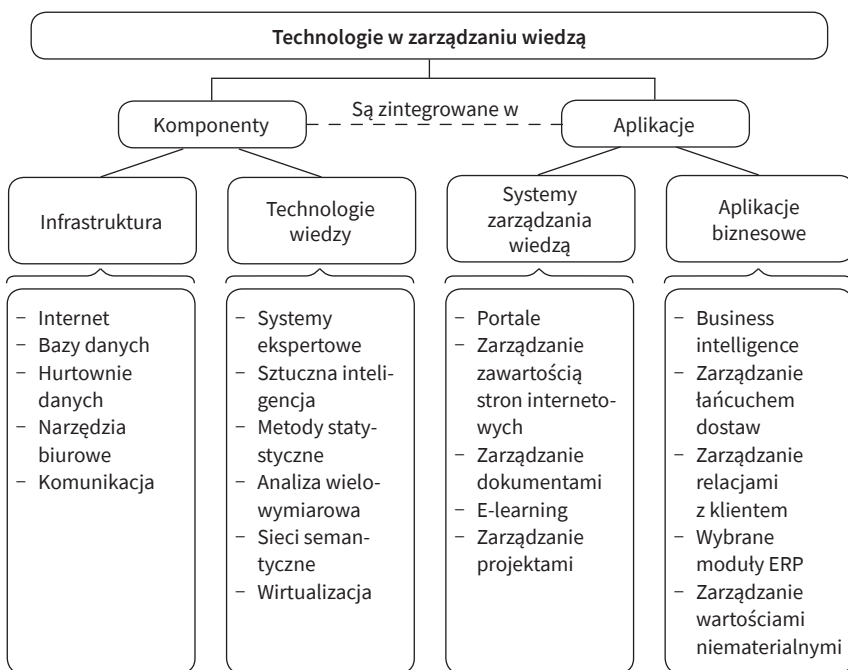


Schemat 5.14. Konceptja zarządzania wiedzą

Źródło: Krok, 2009: 188.

Systemy efektywnego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie umożliwiają:

- udzielanie przedsiębiorstwom pomocy w zdobywaniu, analizie i wykorzystaniu wiedzy,
- wykorzystanie wiedzy właścicieli, menedżerów oraz pracowników organizacji do poprawienia efektywności procesów biznesowych,
- tworzenie zasobów wiedzy, do której wszyscy członkowie firmy mają dostęp i mogą z nich korzystać,
- praktyczne wykorzystanie wiedzy,
- identyfikację obszarów, w których system jest mało skuteczny i wymaga racjonalizacji,
- stworzenie płaszczyzny oraz klimatu do swobodnego przepływu wiedzy w organizacji,
- rozwiązanie pojawiających się problemów oraz wdrożenie rozwiązań optymalnych z punktu widzenia redukcji kosztów i możliwych do osiągnięcia rezultatów (Skrzypek, 2002: 35).



Schemat 5.15. Technologie w zarządzaniu wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krok, 2009: 189.

Zarządzanie wiedzą w organizacji niesie ze sobą konieczność ciągłego uczenia się pracowników. Konieczne jest nie tylko zdobywanie wiedzy teoretycznej, ale również umiejętność jej praktycznej implementacji. Przedsiębiorstwo, które zarządza wiedzą, czerpie z tego szereg korzyści, w tym:

- posiada zdolność do unikania błędów,
- dokonuje zmian w obszarze struktury organizacyjnej,
- optymalizuje procesy zachodzące w przedsiębiorstwie,
- posiada większą zdolność dopasowania się do zmian otoczenia,
- potrafi lepiej sprostać oczekiwaniom klientów,
- maksymalizuje efekty przy jednoczesnym minimalizowaniu poniesionych nakładów,
- podnosi swoją konkurencyjność dzięki elastycznemu podejściu do zmian zachodzących na rynku (Penc, 2004: 11–12).

Odpowiednio skonfigurowany, przejrzysty oraz prosty w obsłudze system informatyczny pozwala na klasyfikację technologii pod kątem procesów wiedzy, dla których technologie stanowią ważne wsparcie. Z punktu widzenia najbardziej zaawansowanych oraz najnowszych technologii, z perspektywy rynku oraz komercyjności rozwiązań i aplikacji wspierających zarządzanie wiedzą, można tu wyróżnić komponenty i aplikacje (Saito, 2005: 3–4). **Aplikacje wspierające zarządzanie wiedzą** można podzielić na dwie podgrupy:

- systemy zarządzania wiedzą: system zarządzania dokumentami i ich obiegiem, systemy wspomagające pracowników, nauczania zdalnego oraz pracy grupowej,
- aplikacje biznesowe: wspomagające podejmowanie decyzji i zarządzanie relacjami z klientami (Krok, 2009: 187–188).

5.2.6. Zarządzanie przepływem pracy – WM (Workflow Management)

Systemy zarządzania przepływem pracy administrują dokumentami oraz procesami ich obiegu, przechowują je i archiwizują (Szyjewski, 2000: 27–28). Ich rolą jest kontrola i automatyzacja procesów zarządzania poprzez integrację ze środowiskami rozproszonego przetwarzania obiektowego (Kurczok-Derda, 2001: 26). Ich mianem określa się „automatyzację procesu biznesowego, w całości lub w części, podczas którego dokumenty, informacje

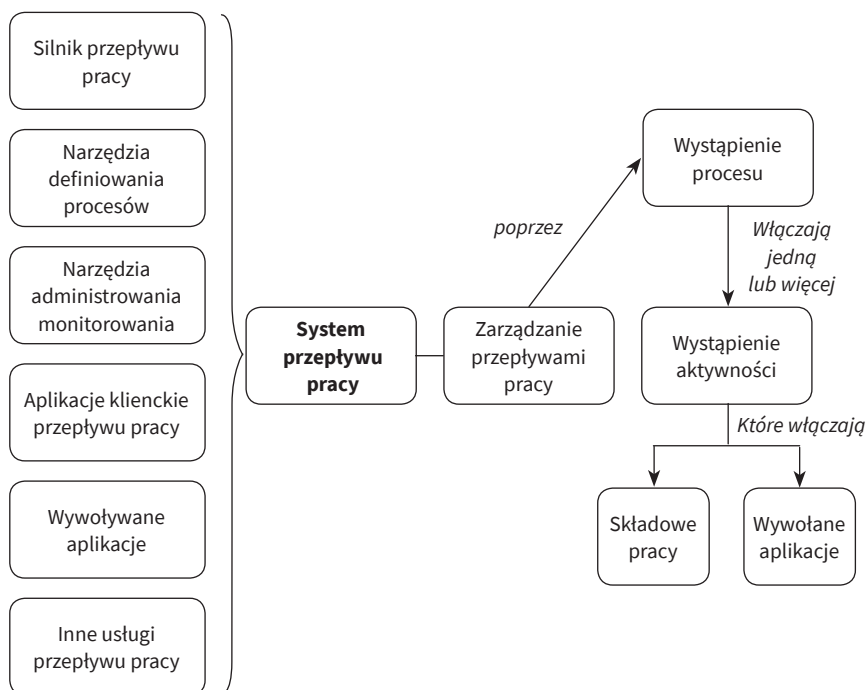
i zadania są przenoszone od jednego uczestnika do innych dla wykonania działania zgodnie ze zbiorem sformalizowanych zasad” (Martyniak, za: Niewiadomska, 2014: 115). Inne definicje wskazują, że WM to „automatyzacja procedur administracyjnych” (Ader, za: Niewiadomska, 2014: 115) lub „automatyzacja całości lub części procesu przedsiębiorstwa, w trakcie którego informacje cyrkulują od jednej operacji do drugiej, to znaczy od jednego uczestnika (lub grupy uczestników) do innego, aby wykonać działanie zgodnie z ogółem zasad zarządzania” (Levan, za: Niewiadomska, 2014: 115).

Przepływy pracy mogą być definiowane w **szerszym i węższym ujęciu**. Zgodnie z pierwszym podejściem utożsamiane są one z przepływem informacji pomiędzy pracownikami, którzy odpowiadają za ich przetwarzanie. W węższym ujęciu określają sposób przepływu dokumentów pomiędzy osobami zatrudnionymi w organizacji.

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez WorkFlow Management Coalition, mianem systemów zarządzania przepływami pracy określono „automatyzację procesów biznesowych, w całości lub w części, podczas której dokumenty, informacje lub zadania są przekazywane od jednego uczestnika do następnego, według odpowiednich procedur zarządczych” (www.wfmc.org [dostęp 25.06.2017]). **Termin Workflow** odnosi się przede wszystkim do oprogramowania wspierającego pracę grupową. Istnieje szereg narzędzi informatycznych umożliwiających tworzenie sieci przepływów pracy, graficzne projektowanie oraz programowanie systemów obiegu informacji.

Systemy Workflow obejmują następujące elementy składowe: „silnik przepływu pracy (workflow engine), narzędzia definiowania procesów, narzędzia administrowania i monitorowania, aplikacje klienckie przepływu pracy, wywoływane aplikacje oraz inne usługi przepływu pracy” (Niewiadomska, 2014: 117).

WorkFlow pozwala na określenie roli osób uczestniczących w przetwarzaniu dokumentów oraz stanów pośrednich dokumentów. Integruje procesy oraz przyczynia się do wzrostu szybkości obiegu dokumentów. Pozwala na dokumentowanie działań podejmowanych przez poszczególnych pracowników, a także umożliwia monitorowanie pracy oraz ocenę terminowości realizacji zadań. Zapewnia większy dostęp do danych firmowych oraz uporządkowanie danych nieustrukturyzowanych w systemach korporacyjnych (w tym plików multimedialnych) (Dziembala, 2006: 13).



Schemat 5.16. Zarządzanie przepływami pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Niewiadomska, 2014: 117.

Zgodnie z kryterium technologii informatycznej można wyodrębnić następujące rodzaje systemów WF: produkcyjne (ang. production based workflow system), oparte na wymianie komunikatów (ang. messaging based workflow system), wykorzystujące technologię Web (ang. web based workflow system), bazujące na zestawie aplikacji (ang. application based workflow system) (Ćwiklicki, 2006: 37–38).

Systemami podobnymi do Workflow są: zarządzanie procesami biznesowymi (Business Proces Management), zarządzanie zasobami cyfrowymi (Digital Asset Management), zarządzanie obiegiem dokumentów (Document Data Management), zarządzanie zasobami informacyjnymi przedsiębiorstwa (Enterprise Content Management), zarządzanie dokumentami przedsiębiorstwa (Enterprise Document Management), zarządzanie treścią portali internetowych (Web Content Management), zarządzanie danymi o projekcie (Project Data Management) (Dziembala, 2006: 4).

5.2.7. Przetwarzanie analityczne – BI (Business Intelligence)

Systemy informatyczne klasy BI mają ułatwiać podejmowanie strategicznych decyzji. **Business Intelligence (BI)** jest „ukierunkowanym na użytkownika procesem związanym ze zbieraniem, eksploracją, interpretacją i analizą danych, którego celem jest doprowadzenie do usprawnienia i zrationalizowania procesu podejmowania decyzji [...] można go traktować jako kombinację procesów, narzędzi, technologii, których głównym zadaniem jest wspomaganie menedżerów w podejmowaniu decyzji” (Surma, za: Wyskwarski, 2012: 312). Podobne ujęcie zawiera definicja wskazująca, że jest on „rozwiązaniem zapewniającym zestaw technologii oraz produktów pozwalających, na podstawie danych pochodzących z różnych źródeł, zbierać i udostępniać użytkownikowi personalizowaną informację dostosowaną do specyficznych jego wymagań z uwzględnieniem konkretnych dziedzin działalności gospodarczej oraz wspomagających podejmowanie strategicznych decyzji biznesowych” (Dudycz, 2004: 275). W literaturze przedmiotu systemy Business Intelligence są również określane jako „zintegrowane środowisko służące inteligentnemu łączeniu różnych informacji, wielowymiarowej analizie oraz ich prezentacji w wielu układach i perspektywach” (Olszak, 2003: 46-47). Inne ujęcie wskazuje, że są one „szeroką kategorią aplikacji i technologii zbierania, gromadzenia, analizy i dostarczania danych” (Kisielnicki, 2008: 294).

Zadaniem systemów BI jest dostarczanie właściwych informacji odpowiednim osobom, w przejrzystej formie i właściwym czasie. Narzędzia BI (SAP Knowledge Management, mySAP Business Intelligence itd.) wspierają procesy zdobywania wiedzy w różnych obszarach funkcjonowania organizacji: finansach, łańcuchu dostaw, zarządzaniu kadrami, jakością i relacjami z klientami, procesami technologicznymi (Olszak, 2003: 46). Do podstawowych **korzyści** z wdrożenia systemów BI należy zaliczyć:

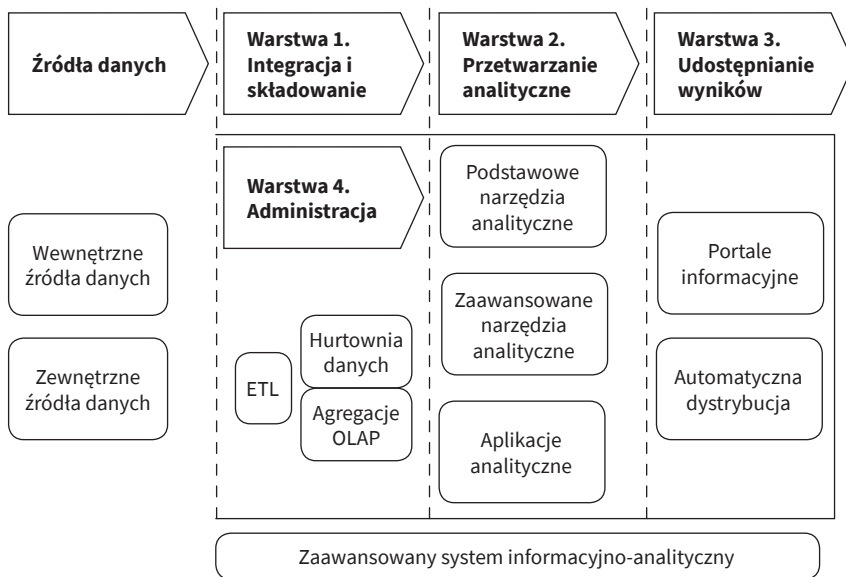
- zebranie w jednym miejscu wszystkich rzetelnych danych z różnych obszarów działania organizacji,
- lepszy dostęp do danych pochodzących z różnych źródeł, w tym z otoczenia organizacji,
- poprawę efektywności zarządzania,
- skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- sprawne planowanie oraz możliwość prognozowania,

- szybkie reagowanie na zmianę sytuacji rynkowej,
- wykrywanie zagrożeń i ryzyka w czasie rzeczywistym,
- bieżące dokonywanie analizy finansowej oraz optymalizację podejmowanych działań finansowych,
- zmniejszenie liczby osób niezbędnych do przeprowadzania analiz,
- poprawę skuteczności podejmowanych decyzji (Dziembek, 2015: 52–53).

Bazą dla architektury systemów tworzonych zgodnie z koncepcją Business Intelligence są hurtownie danych, narzędzia analityczne i techniki prezentacyjne. **Hurtownie danych** są zbiorem danych uporządkowanych tematycznie, pochodzących z różnych źródeł, zintegrowanych, zawierających wymiar czasowy. Analiza danych odbywa się przy użyciu różnych metod, technik i narzędzi (np. narzędzia wielowymiarowej analizy OLAP – OnLine Analytical Processing) (Wyskwarski, 2012: 3–4). W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg funkcjonalnych rozwiązań stanowiących kompleksowe podejście do architektury systemów BI. Przykładem może być tu zaawansowany system informacyjno-analityczny H. Dudycz i M. Sierockiego (ZSIA). Stanowi on „szerokie połączenie technologii i aplikacji umożliwiających zbieranie, łączenie, gromadzenie, selekcję, analizę i czytelną prezentację, pochodzącej z różnych źródeł informacji biznesowej na potrzeby konkretnych dziedzin działalności gospodarczej przedsiębiorstwa według koncepcji BI” (Dudycz, 2014: 276).

Model warstwowy architektury funkcjonalnej zaawansowanych systemów informacyjno-analitycznych zbiera dane pochodzące zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Składa się z czterech warstw: integracji i składowania, przetwarzania analitycznego (wykorzystującego podstawowe oraz zaawansowane narzędzia analityczne), udostępniania wyników (zarówno na portalach internetowych, jak i za pomocą sieci automatycznej dystrybucji) oraz administracji (zarządzanie i czynności administracyjne związane z prowadzeniem bazy danych oraz OLAP).

Korzyści z zastosowania rozwiązań Business Intelligence uzależnione są od efektywności wdrażania systemu do organizacji oraz umiejętności aplikacyjnego wykorzystania wiedzy. Systemy BI znajdują swoje zastosowanie w różnych branżach (telekomunikacji, usługach finansowych, ubezpieczeniach, energetyce i budownictwie) i obszarach prowadzenia biznesu (marketingu, sprzedaży, raportowaniu, finansach, kontrolingu oraz logistyce) (Dziembek, 2015: 53).



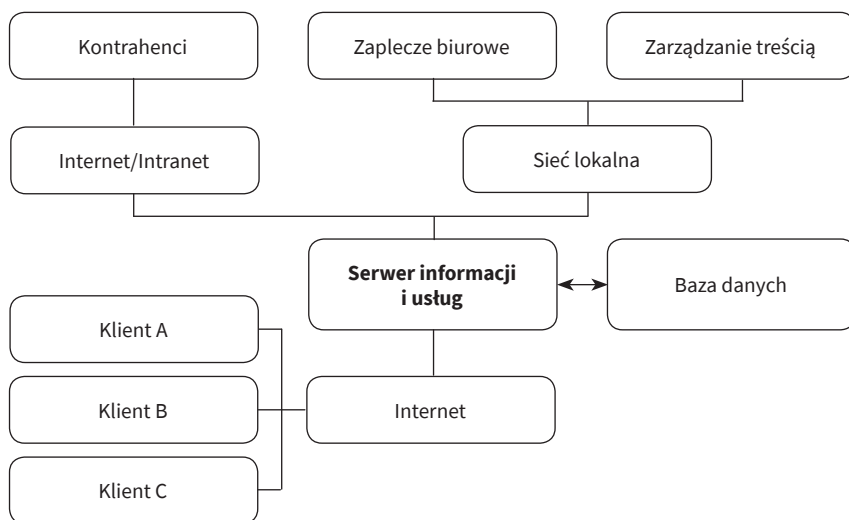
Schemat 5.17. Model warstwowy architektury funkcjonalnej zaawansowanych systemów informacyjno-analitycznych

Źródło: Dudycz, Sierocki, 2003: 92.

5.2.8. Systemy handlu elektronicznego – e-commerce

Systemy informatyczne handlu elektronicznego mają za zadanie prowadzenie sprzedaży za pośrednictwem Internetu. W tym celu wykorzystywanych jest wiele technologii informatycznych, z których najważniejsze to:

- techniki związane z Internetem: HTML, JAVA, XML, PHP, WAP,
- bazy danych: bazy proste (kartotekowe, hierarchiczne), złożone (relacyjne, obiektowe, relacyjno-obiektowe, strumieniowe, temporalne),
- języki programowania: Java, Perl, C++, PHP itd.,
- systemy/programy wspomagające prowadzenie działalności, np. finansowe, księgowo, do zarządzania treścią,
- systemy ochrony i dostępu do danych,
- inżynieria oprogramowania polegająca na zaawansowanym i profesjonalnym prowadzeniu projektów przez wszystkie fazy oprogramowania (www.edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/tpb/scb/index115.html [dostęp 26.06.2017]).



Schemat 5.18. Architektura systemu informatycznego dla e-commerce

Źródło: www.edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/tpb/scb/index116.html [dostęp 01.08.2017].

Podstawowym celem systemów informatycznych jest organizacja i maksymalizacja relacji pomiędzy sprzedawcą dobra a jego klientami. Eksploatacja systemów informatycznych wspierających działalność gospodarczą niesie ze sobą konieczność zdefiniowania odpowiedniej infrastruktury, którą tworzą: typ sprzętu (komputery, serwery), typ sieci wykorzystywanej do połączenia sprzętu oraz rodzaj używanego oprogramowania. Wybór odpowiedniego rozwiązania technologicznego wymaga oceny kompatybilności sprzętu i oprogramowania, oceny jego wpływu na efektywność prowadzenia działalności gospodarczej, analizy niezbędnych nakładów na jego pozyskanie, wdrożenie i konserwację, sprawdzenia umów prawnych od dostawców oprogramowania.

5.3. Wybrane nowe rozwiązania informatyczne dla e-biznesu

Rozwój nowoczesnych rozwiązań informatycznych ma charakter gwałtowny, charakteryzuje się wysoką dynamiką, dużą częstotliwością zmian i wprowadzaniem nowinek umożliwiających bardziej efektyw-

ne prowadzenie działalności gospodarczej. Umiejętność dostosowania się przedsiębiorstwa do zmian, wdrażanie IT i zdolność jego wkomponowania w strategię rozwoju organizacji jest jednym z czynników decydujących o poziomie jej konkurencyjności. Poniżej opisano wybrane rozwiązania, które wpływają na kształt i rozwój współczesnego biznesu.

5.3.1. Big Data

Termin **Big Data** określa „tendencję do szukania, pobierania, gromadzenia i przetwarzania dostępnych danych. Jest to metoda legalnego gromadzenia informacji z przeróżnych źródeł, a następnie ich analizowania i wykorzystywania do własnych celów” (www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czym-jest-big-data [dostęp 10.10.2017]). Big Data to pojęcie „opisujące gwałtowny wzrost i dostępność danych, zarówno posiadających ustaloną strukturę, jak i nieustrukturyzowanych” (www.sas.com/pl_pl/insights/big-data/what-is-big-data.html#modal2 [dostęp 10.10.2017]).

Big Data dotyczy dużych i różnorodnych zbiorów danych, których przetwarzanie i analiza są skomplikowane, ale wartościowe z punktu widzenia zdobycia nowej wiedzy. Zgromadzone dane umożliwiają sprecyzowanie potrzeb klientów, a następnie zapewnienie im skutecznych rozwiązań (również z punktu widzenia dostawcy wyrobów). **Big Data** jest narzędziem umożliwiającym organizacjom lepsze poznanie własnego otoczenia i uzyskanie dzięki temu zdolności do lepszego dostosowania oferty do potrzeb klientów. Konieczne jest przestrzeganie zasad etyki od momentu pozyskiwania informacji, po ich gromadzenie i wykorzystanie (ochrona danych osobowych).

Koncepcja zagadnień Big Data została przedstawiona na początku XXI w. przez Douga Laneya, który określił dane masowe jako trzy „V”:

- Volume (ilość) – przedsiębiorstwa pozyskują dane z różnych źródeł, w tym od innych organizacji, mediów społecznościowych, sensorów itd.;
- Velocity (szybkość) – dane powstają, są przetwarzane, dostarczane i obsługiwane w określonym czasie (im szybciej, tym lepiej);
- Variety (różnorodność) – dane mają różne formaty (numeryczne, dokumentów tekstowych, graficzne, video itd.).

Następnie klasyfikację trzy „V” uzupełniono o Value (weryfikację). W polskiej wersji cztery „V”, określanej jako cztery „W”, prace nad danymi powinny odbywać się w następujących etapach:

- Wykorzystanie – wykorzystanie w pierwszej kolejności wewnętrznych (własnych) zasobów danych;
- Wnioskowanie – umiejętność stosowania odpowiednich technik analitycznych, korzystanie z wiedzy ekspertów;
- Wzbogacanie – wzbogacanie własnych danych o informacje z rynku, używanie słowników oraz baz referencyjnych;
- Weryfikacja – weryfikacja hipotez oraz tworzenie wniosków dotyczących przyszłości (www.ekonomia.rp.pl [dostęp 13.10.2017]).

U podstaw zastosowania Big Data leży integracja minimum dwóch zbiorów danych w celu ich porównania i wykazania ewentualnych zależności. W praktyce wiąże się to z koniecznością używania zaawansowanych algorytmów oraz nowoczesnego sprzętu i oprogramowania o dużej sile obliczeniowej. Big Data znajduje swoje zastosowanie w każdym sektorze rynku (jest wykorzystywana m.in. przez banki, sektor publiczny, ochronę zdrowia, w handlu, produkcji). Zebranie danych, a następnie ich ujednoczenie, związane jest ze stworzeniem kreatywnego modelu analitycznego, który odpowiednio zinterpretowany może przysłużyć się organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej (www.spidersweb.pl/2014/05/big-data-2.html [dostęp 11.10.2017]).

5.3.2. Przetwarzanie w chmurze (Cloud computing)

Chmura umożliwia dostarczenie szerokiej grupie odbiorców infrastruktury zapewniającej automatyczność i skalowalność zasobów (przestrzeń dyskową, moc obliczeniową). Odbiorca dokonuje opłaty wyłącznie za wykorzystane zasoby. Zgodnie z National Institute of Standards and Technology **przetwarzanie w chmurze** to „nowy model dostarczania i korzystania z zasobów informatycznych, takich jak zasoby obliczeniowe (serwerowe), magazynowanie danych, przepustowość sieci, a nawet aplikacje. Model cechuje się takimi funkcjami, jak samoobsługa na żądanie, duża elastyczność, taryfikacja usług (pay-as-you-use), implementacja puli zasobów i szeroki dostęp do sieci”. Analitycy Gartnera określają je jako „styl obliczeń, w którym dynamicznie skalowalne (zwykle zwirtualizowane) zasoby są dostarczane jako usługa za pośrednictwem Internetu.

Użytkownik nie musi mieć wiedzy na temat tego, w jaki sposób ta usługa jest realizowana, nie musi też zajmować się aspektami technicznymi niezbędnymi do jej działania”. Przetwarzanie w chmurze to „model dostarczania i prezentowania marketingowego usług IT” (www.computerworld.pl/news/Cloud-computing-czyliprzetwarzanie-w-chmurze-podstawy-koncepcji,360198.html [dostęp 14.10.2017]). Do podstawowych założeń przetwarzania w chmurze należy zaliczyć:

- korzystanie przez różnych klientów ze wspólnej platformy technologicznej, w tym aplikacji (infrastruktura jest współdzielona);
- usługi są dostępne na żądanie w jednostkach zależnych od usługi (jednostką może być np. użytkownik lub ilość przesłanych danych);
- usługi są elastyczne (skalowane do potrzeb klientów);
- model opłat jest powiązany z używaniem usługi (klient płaci za każdą użytą jednostkę);
- przetwarzanie w chmurze wiąże się z wykorzystaniem prywatnych (skierowanych do wszystkich użytkowników Internetu) lub publicznych (usługa oferowana określonym grupom klientów) chmur. Chmury można również podzielić na wewnętrzne (podgrupa chmur prywatnych oferujących usługi wewnątrz jednej organizacji) oraz zewnętrzne (publiczne lub prywatne, udostępniają usługi podmiotom zewnętrznym) (www.computerworld.pl/news/Cloud-computing-czyli-przetwarzanie-w-chmurze-podstawy-koncepcji,360198.html [dostęp 15.10.2017]).

Przetwarzanie w chmurze pozwala ograniczyć koszty (brak konieczności utrzymywania serwerów), zapewnia większe bezpieczeństwo, ochronę przed utratą danych oraz stabilność działania, możliwość korzystania z zasobów w każdym miejscu na świecie. Podstawową wadą korzystania z chmury jest brak fizycznej kontroli nad danymi, a sam brak połączenia z Internetem uniemożliwia korzystanie z zasobów.

Ze względu na rodzaj usług oferowanych w chmurze można wyróżnić:

- **kolokację** (udostępnianie serwerowni) – zwalnia od konieczności zarządzania własnymi serwerami (usługobiorca jest odpowiedzialny za sprzęt i aplikacje);
- **IaaS (Infrastructure as a Service)** – usługodawca zapewnia infrastrukturę, odbiorca dostaje serwery oraz cały niezbędny sprzęt. Wariantem IaaS są serwery dedykowane (jednostki serwerowe o konkretnej konfiguracji oraz z kompletnym wyposażeniem);

- **PaaS (Platform as a Service)** – czyli platforma jako usługa, w tym przypadku usługodawca oferuje wszystko to, co w modelu IaaS plus system operacyjny i zarządzanie nim;
- **SaaS (Software as a Service)** – określając oprogramowanie jako usługę, jest to „model udostępniania, który pozwala użytkownikom subskrybować aplikacje i korzystać z nich w chmurze” (Oracle). Usługodawca zapewnia sprzęt, infrastrukturę, oprogramowanie systemowe. Usługą jest tu oprogramowanie zapewniające określoną i wymaganą przez klienta funkcjonalność. Przykładem są tu systemy poczty Gmail, Hotmail oraz programy, w tym Google Apps, Office Web Apps;
- **rozwiązania typu S+S (czyli Software + Services)** – oprócz chmury zapewniona jest również możliwość stworzona przez połączenie modelu SaaS z tradycyjnym sposobem użycia aplikacji (termin zaproponowany przez Microsoft). Przykładem może być Microsoft Office 2010 oraz pakiet działających w chmurze aplikacji webowych Office Web Apps lub pakiet Microsoft Business Productivity Online Services (BPOS) (www.pclab.pl/art44389-7.html [dostęp 17.10.2017]).

5.3.3. Internet rzeczy (Internet przedmiotów) (Internet of Things)

Internet rzeczy odnosi się do dynamicznego poszerzenia zastosowań sieci, co związane jest nie tylko z komunikacją między ludźmi, ale również między urządzeniami (htwww.hbrp.pl/b/jak-internet-rzeczy-wplywa-na-nasza-rzeczywistosc/b8nnarhx [dostęp 15.10.2017]). Koncepcja „Internet of Things” stworzona została przez Kevina Ashtona w 1999 r. i odnosiła się do opisanego systemu (www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport-Internet-Rzeczy-w-Polsce.pdf [dostęp 17.10.2017]). Rozwój koncepcji przypada na lata 2008 i 2009, wówczas liczba urządzeń podłączonych do sieci przekroczyła liczbę mieszkańców Ziemi. Obecnie coraz częściej koncepcję tę określa się mianem „Internetu Wszecrzeczy” (Internet of Everything), w takim podejściu system jest tworzony przez przedmioty, procesy, dane, ludzi, zwierzęta oraz zjawiska atmosferyczne (można je potraktować jako zmienne). Internet rzeczy to „ekosystem, w którym przedmioty mogą komunikować się między sobą,

za pośrednictwem człowieka lub bez jego udziału”. Wymiana informacji uzależniona jest od:

- posiadania specjalnego urządzenia wyposażonego w sensor, który potrafi odczytać informacje i przekazać je dalej (rolę nadajnika może spełniać smartfon, czujniki drgań czy temperatury);
- posiadania urządzenia potrafiącego odebrać sygnał, przetworzyć go i wykonać określoną reakcję (np. smartfon, tablet, który wykona określone działanie, np. rozwinięcie rolet, włączenie ogrzewania);
- środek komunikacji, sposób przesyłania danych, np. WiFi, Bluetooth (Kolenda, 2015: 8).

Internet rzeczy jest usługą wykonywaną za pośrednictwem sieci, do której użytkownicy mają dostęp dzięki różnego rodzaju urządzeniom. Istota Internetu rzeczy związana jest z potencjałem urządzeń, a zatem gromadzonymi przez nie i wysyłanymi danymi (smart-przedmiotami), których funkcjonowanie ma prowadzić do usprawnienia życia użytkowników. Dane generowane przez smart-przedmioty (smart-urządzenia) są przykładem Big Data innym niż w tradycyjnym Internecie. Wymagają zastosowania specjalnych narzędzi oraz stworzenia nowych strategii biznesowych. Obecnie ma miejsce zwrot biznesu w kierunku zintegrowanych platform Big Data działających w chmurze obliczeniowej (fonetyzacja danych z Internetu rzeczy) (www.forbes.pl/technologie/czym-jest-internet-rzeczy/egcvmr0 [dostęp 17.10.2017]).

5.3.4. Automatyzacja procesów biznesowych

Automatyzacja procesów biznesowych jest nieodzownym elementem rozwoju przedsiębiorstwa. Podstawowym jej celem jest zapewnienie najwyższej efektywności, elastyczności oraz optymalnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Zarządzanie oparte na modelu procesowym niesie ze sobą konieczność zdefiniowania następujących po sobie czynności, ich mierzenia oraz kontroli, a także przedstawienia ich pracownikom. Korzyściami z automatyzacji procesów biznesowych są:

- skrócenie czasu przebiegu procesów,
- szybsze wprowadzenie na rynek nowych produktów i dostarczenie usług,
- poprawa efektywności biznesowej,
- zwiększenie elastyczności prowadzonej działalności,

- zwiększenie przychodów,
- poprawa realizacji potrzeb biznesu przez dział (IT www.sygnity.pl/nasza-oferta/zagadnienia-biznesowe/automatyzacja-procesow-biznesowych/3753 [dostęp 18.10.2017]).

Proces automatyzacji umożliwia przede wszystkim graficzne modelowanie procesów, zapewnia zestaw narzędzi do projektowania i modyfikowania procesów, kontrolę czasu i realizacji zadań, wykorzystanie jednego narzędzia do obsługi procesów, śledzenie wskaźników efektywności, tworzenie raportów.

Ciekawym rozwiązaniem umożliwiającym częściową lub całkowitą automatyzację procesów jest system Business Process Management (BPM). Automatyczne procesy BPM mogą być oparte na danych z raportów Business Intelligence (procesy BPMN są wówczas ścieżkami postępowania uzależnionymi od danych i/lub prognoz, umożliwiają wysłanie informacji odnośnie do konkretnej sytuacji rynkowej do menedżerów). Systemy BPM umożliwiają automatyzację procesów sprzedaży, logistycznych oraz finansowych.

5.3.5. Technologie i narzędzia mobilne

Urządzenia mobilne (smartfony, tablety) zyskują na popularności wśród użytkowników, rośnie liczba dostępnych na nie usług, do których należy zaliczyć zakupy, aplikacje, płatności. W 2016 r. liczba wyświetlanych stron na urządzeniach mobilnych przewyższyła po raz pierwszy liczbę wyświetleń za pomocą komputerów stacjonarnych i laptopów. W ostatnich latach prężnie rozwijają się BLIK oraz system Android Pay, które umożliwiają dokonywanie płatności za pomocą urządzeń mobilnych.

Mobilne rozwiązania upraszczają i usprawniają wykonywane przez użytkowników zadania. Najnowsze trendy odnośnie do wykorzystania technologii mobilnej dotyczą:

- wirtualnej rzeczywistości (VR) – potencjał wykorzystywany jest w grach, edukacji, medycynie, usługach;
- sensorów i czujników – rewolucja w sprzęcie elektronicznym spowoduje zwiększenie doznań dzięki wykorzystaniu nowoczesnych czujników, np. smartwatch wyposażony w pulsometr, czujniki Vive Tracker (wzmacniają wirtualne doznania, mogą być wykorzystywane w grach);

- wirtualnych asystentów – przykładem mogą być smartfony uczące się zwyczajów użytkowników, potrafiące wykonywać polecenia głosowe, analizować wiadomości czy automatyzować czynności;
- transakcji mobilnych – aplikacje typu SkyCash umożliwiające dokonywanie płatności za pomocą smartfonów czy smartwatchy;
- Internetu rzeczy i mobilnych samochodów – autonomiczne samochody opierają swoje funkcjonowanie na radarach, kamerach, laserach skanujących otoczenie pojazdu i komputerach podejmujących decyzje (www.mediarun.com/pl/trendy/trendy-technologiei-mobilnej-2017.html [dostęp 19.10.2017]).

5.4. Studia przypadków

5.4.1. Empik.com – zarządzanie relacjami z klientem

Empik (Elektronika Muzyka Prasa i Książki) utworzony został w 1991 r. Obecnie jest to największa sieć dystrybucji dóbr kultury, w tym książek, czasopism, wydawnictw muzycznych, filmów, gier, programów, akcesoriów komputerowych, artykułów papierniczych, podróźniczych, zabawek, przyborów fitness i spa, a także biletów na wydarzenia sportowe i kulturalne. Marka pozostaje spadkobiercą Klubów Międzynarodowej Prasy i Książki, które wzbogacały kulturalny krajobraz Polski od 1948 r. Sieć obejmuje ponad 200 salonów i jest swoistym przewodnikiem po tym, co w kulturze i rozrywce godne zauważenia, zobaczenia czy przeczytania.

Ważnym elementem strategii rozwoju sieci jest funkcjonowanie internetowego sklepu Empik.com. Bogata oferta ukierunkowana na zapewnianie zabawy, rozrywki oraz wzbogacanie wiedzy i poszerzanie horyzontów myślowych powoduje, że jest ona skierowana do szerokiej grupy klientów, w różnym wieku, o różnych zainteresowaniach. Propozycje Empiku dotyczą zarówno wydawnictw popularnonaukowych, masowych, bestsellerów, ale również produktów niszowych i elitarnych. Empik realizuje strategię omnichannel (wszechkanałowość, gdzie: omni – wszystko, channel – kierunek), dąży również do dalszej integracji kanałów sprzedaży stacjonarnej z kanałami online. Kluczem do sukcesu jest tu nastawienie na interakcje z konsumentem za pomocą zintegrowanych

ze sobą, prezentujących wysoką jakość kanałów. Empik wykorzystuje zarówno stronę WWW, sieć sklepów stacjonarnych, sklep internetowy oraz media społecznościowe, w tym konto na Facebooku, Twitterze, Instagramie, Google Plus, Pinterest. Posiada również call center, które jest dostępne dla klientów 7 dni w tygodniu przez 24 godziny na dobę. Dodatkową usługą jest karta „mój Empik”, która umożliwia powitalny rabat, korzystanie ze zniżek, bycie na bieżąco z najnowszymi propozycjami, tworzenie własnych wirtualnych bibliotek i dzielenie się nimi ze znajomymi w Internecie. Aplikacja zapamiętuje również zakupy klientów, dlatego też nie ma konieczności przechowywania papierowych paragonów (termin zwrotu 30 dni). Empik w celu budowania pozytywnych relacji z klientami uruchomił również usługę Click & Collect (zamów online i odbierz w salonie), która umożliwia całonocną rezerwację oraz gwarancję ceny. Klienci mogą odebrać zamówione towary w salonie (wówczas dostawa jest darmowa) lub też za pośrednictwem firmy kurierskiej (Poczty Polskiej, przesyłki kurierskiej DHL lub UPS oraz paczkomatów Inpost). Empik przyjmuje różne formy płatności – gotówkę, przelewy bankowe, karty płatnicze PayPal, karty prezentowe oraz eKarty prezentowe empik.com. Empik posiada możliwość wywoływania zdjęć (empikfoto.pl). Jest on również partnerem serwisu Opineo.pl. Opinie zamieszczane w tym serwisie stanowią podstawowy wyznacznik w strategii rozwoju sklepu, dla którego opinie o marce oraz oczekiwaniach klientów mają służyć poprawie jakości obsługi.

5.4.2. Frisco.pl – dostawy na kliknięcie

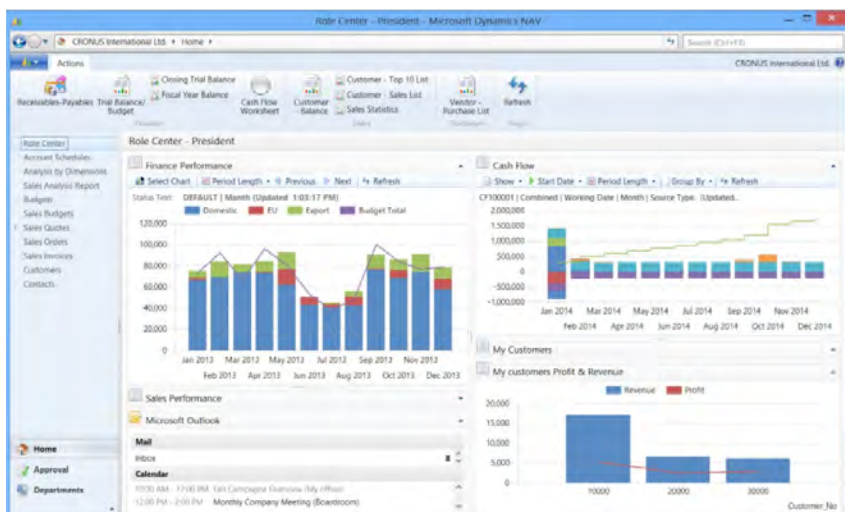
Frisco.pl to supermarkety-delikatesy internetowe, ich wyróżnikiem jest brak posiadania placówki detalicznej. Szeroki asortyment (ponad 12 tys. produktów) obejmuje produkty świeże (ryby, owoce i warzywa, wędliny, mięso, nabiał), które pochodzą od wyspecjalizowanych dostawców, artykuły z segmentu Bio, Eko, produkty organiczne, dania kuchni świata, produkty z kategorii premium i super premium. Podstawowym kryterium decydującym o jakości obsługi klientów jest kompletność dostaw (jeżeli przesyłka nie jest kompletna, klient ma prawo do rabatu w przypadku następnych zakupów). Sklep internetowy posiada odpowiednie, specjalistyczne magazyny oraz środki transportu wyposażone w chłodnie. Gwa-

rantuje klientom możliwość określenia godziny dostarczenia towarów. Sklep nie tworzy zapasów magazynowych w przypadku świeżych towarów, stąd też konieczność współpracy z zaufanymi dostawcami, którzy dostają zbiorcze zamówienia z kilkugodzinnym wyprzedzeniem. Kompletowanie przesyłek odbywa się w godzinach nocnych, towary pakowane są w specjalne torby, a następnie przekładane do skrzynek zwrotnych, których zadaniem jest dostarczenie klientom niezniszczonych towarów, co powoduje zmniejszenie odsetka reklamacji. Firma bazuje na producentach, multi-dystrybutorach oraz hurtowniach położonych w pobliżu Warszawy (www.log24.pl/artykuly/internetowe-delikatesy,1426 [dostęp 25.07.2017]).

5.4.3. eSKY.pl na skrzydłach systemu ERP Microsoft

eSKY.pl posiada ponaddziesięcioletnie doświadczenie w organizacji podróży, obecnie ma jeden z najlepszych rebrandingów turystycznych i internetowych. Strona internetowa cieszy się dużym powodzeniem wśród klientów. Firma umożliwia korzystanie z ponad 856 tys. hoteli na całym świecie, 651 linii lotniczych, oferuje 15% zniżki na wynajem samochodów. Cieszy się ogromnym zaufaniem wśród klientów i zapewnia dostęp do serwisu z mobilnych urządzeń.

Dynamiczny rozwój firmy spowodował konieczność dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych i wdrożenie systemu klasy ERP. Kluczem do wyboru konkretnego dostawcy okazała się konieczność poszukiwania przez internetowe biuro podróży elastycznego oraz łatwego w integracji rozwiązania dopasowanego do jego potrzeb. Jednocześnie podkreślono, ze względu na globalną skalę działalności, konieczność stabilności oraz wysokiego poziomu funkcjonalności w obszarze księgowości i finansów. Zdecydowano się na wybranie rozwiązania Microsoft Dynamics NAV 2013, które miało integrować obszary sprzedaży, zakupów, księgowości, administracji oraz środków trwałych. Partnerem wdrożeniowym została firma JCommerce specjalizująca się we wdrażaniu aplikacji biznesowych. Celem było uporządkowanie, ujednoczenie, a zarazem uproszczenie procesów biznesowych poprzez ich standaryzację i parametryzację. Równie ważna była integracja systemu sprzedażowego i obiegu dokumentów z rozwiązaniem Dynamics NAV.



Rysunek 5.1. Strona startowa Microsoft Dynamics NAV 2013

Źródło: www.erpsoftwareblog.com/wp-content/uploads/NAV-2013-Visual-and-Usage-Improvements1.jpg [dostęp 12.01.2018].

Wdrożenie systemu okazało się sukcesem dla lidera w dziedzinie sprzedaży internetowej biletów lotniczych w Polsce, umożliwiło automatyzację i usprawnienie procesów biznesowych. System przyczynił się do wzrostu wydajności pracy konsultantów oraz do umocnienia pozycji rynkowej. Microsoft Dynamics NAV 2013 umożliwił wprowadzenie wspólnych globalnych rozwiązań dla eSKY.pl oraz zagranicznych oddziałów organizacji umożliwiających nie tylko konsolidację, ale również przygotowanie sprawozdań z tego procesu. Firma wdrażająca system przygotowała dodatkowo interfejsy integracji z systemami zewnętrznymi oraz modyfikacje w zakresie dalszego rozbudowania systemu i adaptacji do zmieniających się potrzeb rozwijającej się firmy (www.erp-view.pl/erp/esky_pl_na_skrzydylach_systemu_erp_microsoft.html [dostęp 27.07.2017]).

5.4.4. Wdrożenie systemu Asseco Softlab ERP w Agito S.A.

Agito S.A. jest internetowym sklepem elektronicznym, założonym w 2002 r. Bogata oferta sklepu obejmuje sprzęt RTV i AGD, komputery stacjonarne, laptopy, akcesoria i oprogramowanie komputerowe, tele-

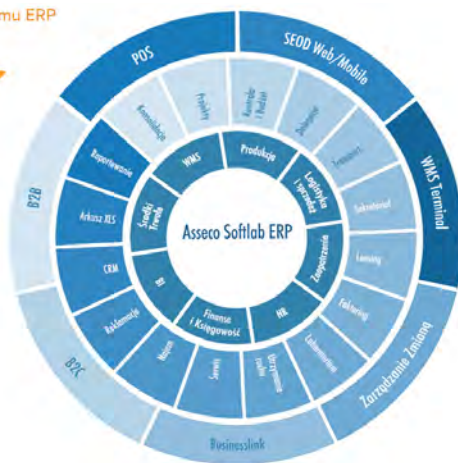
fony, aparaty i akcesoria fotograficzne. Dynamiczny rozwój sklepu, konieczność sprostania otoczeniu rynkowemu, poszerzenie oferowanego asortymentu oraz debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie wymagały usprawnienia procesów zakupu i sprzedaży towarów.

Spółka dokonując wyboru dostępnych na rynku systemów informatycznych klasy ERP, kierowała się następującymi wymaganiami: elastycznością systemu, możliwością jego rozbudowy lub konsolidacji wybranych modułów, ergonomią pracy. Niezbędnym warunkiem było zwiększenie efektywności zarządzania łańcuchem dostaw, optymalizacja zarządzania pracą magazynu zapewniająca konwersję informacji ze sklepem internetowym, generowanie raportów i zamawianie towarów just-in-time.

Zdecydowano się na system marki Asseco Softlab firmy Asseco Business Solutions. Obligatoryjna przy zastępowaniu starego systemu ERP była konieczność realizacji dotychczas złożonych zamówień. Kluczowe stało się wprowadzenie jak największej automatyzacji procesu realizacji zamówienia. Pierwszy etap wdrożenia zakończył się na początku 2008 r., objął on aplikacje do realizacji zamówień, zarządzania magazynem i dokonywania zakupów. Dalsze prace związane były z implementacją modułów finansowo-księgowego, logistyczno-sprzedażowego, obsługi zgłoszeń serwisowych, obsługi Help Desk (integracja wszystkich kanałów i przekazanie ich do jednego systemu) i aktualizatorów cenowych (wczytywanie cenników zakupowych od dostawców, analiza ceny oraz proponowane jej zmiany).

Zakres funkcjonalny systemu ERP

Wybierz interesujący
Cią modulet



Rysunek 5.2. Zakres funkcjonalny Asseco Softlab ERP

Źródło: www.assecobs.pl/pl/rozwiązania/erp/asseco-softlab-erp [dostęp 12.01.2018].

Obecnie system ERP od firmy Asseco znajduje się w Agito S.A. w fazie stabilizacji. Środowisko informatyczne obejmuje front office (sklep internetowy) oraz back office (gromadzenie, archiwizacja danych użytkowników). Dalsze prace związane są z uruchomieniem nowych kanałów płatności, wymianą informacji z dostawcami przy pomocy EDI oraz rozliczeniem pracy product managerów.

System umożliwił wprowadzenie elektronicznej wymiany danych, automatyzację przetwarzania informacji. Dzięki niemu możliwe stało się tworzenie dokładniejszych prognoz, poprzez uwzględnienie sezonowości i zmienności produkcji. System jest skalowalny, pozwala na elastyczne zarządzanie nim, a z punktu widzenia klientów ważne jest skrócenie czasu realizacji zamówień oraz obsługi reklamacji, zapewnienie informacji o dostępności towarów. Dla Agito S.A. ważne jest, że zwiększa on liczbę obsługiwanych zamówień oraz ilość sprzedawanego asortymentu, optymalizuje zarządzanie personelem oraz usprawnia politykę cenową (www.assecobs.pl/pl/o-firmie/referencje/case-studies/C,6 [dostęp 31.07.2017]).

5.4.5. Comarch Business Intelligence w DNB Nord Polska S.A.

Wdrożenie systemu Business Intelligence w DNB Nord Polska S.A. związane było z uruchomieniem bankowości internetowej i zbudowaniem specjalistycznego banku korporacyjnego. Wybór padł na platformę Microsoft SQL Server 2005 i rozwiązanie BI firmy Comarch obejmujące budżetowanie, kontroling i raportowanie. Platforma Comarch Business Intelligence umożliwia dostęp do spójnych danych właścicielom banku, zarządowi, księgowym, analitykom finansowym i ryzyka oraz menedżerom produktów.

Dane pochodzą z jednego źródła i są dostosowane do poszczególnych kategorii odbiorców, którzy mają dostęp do trzech rodzajów danych: faktycznych, faktycznych na tle planu/budżetu oraz prognostycznych. Platforma miała być wdrożona w ciągu sześciu miesięcy. Najwięcej czasu zajęło samo definiowanie wymagań. Wdrażanie nowego rozwiązania informatycznego rozpoczęto w sierpniu 2006 r., natomiast właściwe prace programistyczne rozpoczęto w październiku. Niezbędne było innowacyjne podejście do mechanizmów dostępnych w platformie BI. Podstawo-

wym celem było przeniesienie księgi głównej oraz bankowych systemów transakcyjnych do hurtowni danych. Po ujednoczeniu i przekształceniu informacje miały trafić do dziedzinowych, wydzielonych modeli danych. Każda operacja w hurtowni danych opatrywana jest kodem produktu, kodami księgowymi i ryzyka. Odpowiednie tabele pozwalają na elastyczne interpretowanie wiadomości już od momentu ich przeniesienia do wielowymiarowych struktur. Wielowymiarowe dane pozwalają na określenie, czy posiadają one trend czy są wynikiem anomalii. Ponadto są one bardziej szczegółowe, np. menedżerowie i właściciele banku mają zapewniony dostęp do informacji odnośnie do udzielonych kredytów obrotowych, z podziałem na ich rodzaje, typy, rodzaje ryzyka i terminy zapadalności. Comarch BI oraz SQL Server 2005 pozwalają na dokonywanie analiz budżetowych jako elementu procesu kontrolingowego. Bank wprowadził własny elastyczny słownik produktów.



Rysunek 5.3. Business Intelligence w systemach Comarch ERP Altum, Comarch ERP XL, Comarch ERP Optima

Źródło: www.comarch.pl/erp/business-intelligence-comarch-erp/bi-dla-systemow-comarch-erp/ [dostęp 12.01.2018].

Odpowiednie zaprojektowanie procesu generowania oraz interpretowania informacji zarządczej umożliwiło efektywne zarządzanie sprzedażą oraz dynamiczne podejście do sterowania alokacją kosztów. Podstawowymi korzyściami z wdrożenia systemu Comarch BI jest raportowanie na bazie danych zgromadzonych w hurtowni, możliwość kompleksowego spojrzenia na działalność, opcja korygowania popełnionych błędów, wprowadzenie centralnego katalogu produktów, możliwość wprowadzania ręcznych korekt. Banki-udziałowcy mają szerszy dostęp do raportów o DnB Nord Polska S.A. System umożliwia generowanie oddzielnych analiz dla księgowości, kontrolingu oraz analizy ryzyka (www.comarch.pl/files-pl/file_153/Case-study-DnB-Nord-Polska-2.pdf [dostęp 01.08.2017]).

5.4.6. Integracja systemu e-commerce z Comarch ERP XL w Monnari Trade S.A.

Monnari jest jedną z najbardziej znanych i rozpoznawalnych marek odzieżowych w Polsce. Sieć sklepów stacjonarnych liczy ponad 118 salonów zlokalizowanych w różnych miejscach w Polsce. Silnym wsparciem jest posiadanie przez spółkę sklepu elektronicznego. Główne wyzwania spółki związane były z przygotowaniem odpowiedniej infrastruktury dla zwiększającej się sprzedaży elektronicznej, integracją ze Strefą Marek Allegro oraz wdrożeniem nowej strategii współdziałania systemu handlu elektronicznego z oprogramowaniem ERP (system ERP miał pełnić rolę nadrzędną).



Rysunek 5.4. Integracja systemu Comarch ERP XL z systemem Commerce Monnari

Źródło: www.i-systems.pl/case-studies/monnari [dostęp 12.01.2018].

Spółka zdecydowała się na system Comarch ERP XL, który umożliwił pobieranie, a następnie przetwarzanie przez system e-commerce danych o produktach oraz synchronizację cykliczną stanów magazynowych oraz bazowych cen sprzedawanych wyrobów. Ścieżka zakupu

została włączona do systemu ERP (połączono sprzedaż online i system magazynowo-księgowy), co umożliwiło automatyczne generowanie dokumentów za pomocą biblioteki API XL. Zamówienia były widoczne w systemie ERP pod postacią dokumentów zamówienia, paragonu oraz faktury na specjalne życzenie klienta. System wpłynął również na efektywność logistyki w przedsiębiorstwie, wraz z dokumentem transportowym przenoszone są dane na temat numeru i daty wysłania paczki oraz o spedytorze.



Rysunek 5.5. System Commerce Monnari w kierunku OmniChannel Retailing (sprzedaży wielokanałowej)

Źródło: www.i-systems.pl/case-studies/monnari [dostęp 12.01.2018].

System handlu elektronicznego OmniChannel Retailing zapewnia nowe podejście do prowadzenia sprzedaży. Przenoszenie adresów firmowych zapisanych w systemie ERP do listy punktów odbioru zapewnia możliwość odebrania zamówienia w dowolnym salonie stacjonarnym w kraju. Przeniesienie systemu e-commerce na oprogramowanie i-systems zapewniło większe możliwości promowania firmy, ponadto

usprawniono obieg dokumentów sprzedażowych oraz związanych z obsługą klientów. System i wszystkie rozwiązania są aktualizowane. Dalszy rozwój informatyczny spółki dotyczy większego połączenia tradycyjnych i elektronicznych kanałów dystrybucji oraz efektywniejszego wykorzystania kanałów omnichannel (www.i-systems.pl/case-studies/monnari [dostęp 01.08.2017]).

5.4.7. System zarządzania zasobami ludzkimi Macrologic w Douglas Polska Sp. z o.o.

Douglas Polska Sp. z o.o. jest właścicielem największej sieci perfumierii stacjonarnych oraz pierwszej autoryzowanej perfumierii internetowej w Polsce. Pierwszy sklep w Polsce powstał we Wrocławiu w 2001 r. Do 2010 r. spółka korzystała z usług firmy zewnętrznej zajmującej się prowadzeniem kadr i płac. Jednak ze względu na gwałtowny rozwój i coraz wyższy poziom zatrudnienia władze firmy zdecydowały się przejąć w tym zakresie obowiązki. Kluczem wyboru systemu informatycznego była jego pełna kompatybilność z używanymi systemami e-PFRON, Płatnik, portal sprawozdawczy GUS oraz możliwość jego aktualizacji, tak by dostosować go do zmieniających się uregulowań prawnych. Ze względu na dużą elastyczność zdecydowano się na narzędzie do zarządzania zasobami ludzkimi Xpertis firmy Macrologic.



Rysunek 5.6. Strona główna w Macrologic Xpertis

Źródło: www.ekoconsultant.pl/ksiegowosc-krakow/systemy-ksiegowe/macrologic-xpertis/ [dostęp 27.01.2018].

Wdrożenie systemu podzielono na dwa etapy: pierwszy ukierunkowany był na uruchomienie programu do samodzielnego liczenia wynagrodzeń i obejmował wdrożenie systemu kadrowo-płacowego, drugi zaś obejmował wdrożenie serwisu pracowniczego. Rozwiązanie informatyczne objęło cztery aplikacje: kadry i płace, analizy HR, alerty biznesowe i serwis pracowniczy. Podstawowymi korzyściami z implementacji systemu była poprawność naliczania wynagrodzeń, usprawnienie procesu przygotowania i wysyłania deklaracji podatkowych do urzędu skarbowego, pełny dostęp do informacji o przebiegu zatrudnienia pracowników, zwiększenie kontroli nad ewidencją urlopów (www.erp24.pl/hr-case-studies/jak-sprawnie-zarzdza-1200-pracownikami-markowej-perfumerii.html [dostęp 01.08.2017]).

5.5. Pytania problemowe

1. Jakie są główne determinanty wyboru określonego informatycznego systemu zarządzania przez przedsiębiorstwa?
2. Jakie są główne ograniczenia we wdrażaniu nowoczesnych systemów informatycznych w organizacji?
3. Od czego zależy wdrażanie systemów zarządzania wiedzą w organizacji?
4. Jakie są podstawowe zalety wdrażania systemów przepływu pracy?
5. Czy systemy Business Intelligence powinny być wdrażane wyłącznie przez duże, innowacyjne przedsiębiorstwa?

5.6. Test Prawda/Fałsz

Lp.	Stwierdzenia	P	F
1	Open source to bezpłatne oprogramowanie		
2	Crowd sourcing to koncepcja określająca kooperację niezwiązanych ze sobą osób w celu realizacji danego projektu		
3	Host to węzeł w sieci		
4	Technologia Peer-to-Peer określana jest mianem technologii w chmurze		
5	Marketing treści (ang. content marketing) to strategia umożliwiająca pozyskiwanie klientów poprzez publikowanie treści skierowanych do konkretnej grupy odbiorców		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
6	SEM to narzędzia wspierające poprawę pozycji strony internetowej przedsiębiorstwa w wyszukiwarkach		
7	SEO to narzędzia wspierające zarządzanie płatnymi reklamami		
8	Autoresponder to automatyczna wiadomość zwrotna		
9	Efektywna strategia oraz ugruntowany model biznesowy gwarantują przedsiębiorstwu długoterminowy rozwój		
10	Zintegrowany system informatyczny optymalizuje komunikację zewnętrzną i wewnętrzną		
11	ERP to zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi		
12	BI to zarządzanie przepływami pracy		
13	KM to system zarządzania wiedzą		
14	ERP to planowanie zasobów przedsiębiorstwa		
15	Standardowe platformy technologiczne znacznie ułatwiają funkcjonowanie przedsiębiorstwa		
16	W ostatnich latach następuje stopniowa zmiana w systemach informacyjnych (SI) od automatyzacji procesów wewnętrznych do tworzenia wieloaspektowych narzędzi i mechanizmów pozwalających na bezpośrednio dostarczanie wyrobów klientom		
17	CRM związany jest ze strategią opartą na prowadzeniu dialogu z klientem		
18	CRM zgodnie z podejściem marketingowym oznacza podejście oparte na strategii, przywództwie i kulturze organizacyjnej (w centrum jest klient)		
19	W literaturze przedmiotu można znaleźć trzy różne podejścia do konceptualizacji terminu CRM: ujęcie biznesowe, marketingowe oraz informatyczne		
20	CRM jest zbiorem aplikacji zintegrowanych ze sobą		
21	Podstawowym komponentem zarządzania strategią biznesową CRM jest efektywne zarządzanie kontaktami z klientem		
22	Kompleksowe podejście do zarządzania relacjami z klientem powinno skutkować optymalizacją ich satysfakcji, a co za tym idzie zwiększeniem dochodów i poprawą skuteczności organizacji		
23	CRM operacyjny zorientowany jest na analizę zebranych danych pochodzących z systemów sprzedaży, zakupów i logistyki		
24	CRM analityczny obejmuje wszystkie obszary, w których zachodzi relacja na linii przedsiębiorstwo-klient		
25	CRM komunikacyjny (interakcyjny) przez wielu przedstawicieli literatury przedmiotu traktowany jest jako składowa obszar analitycznego		
26	Systemy CRM pozwalają na koordynację procesów zachodzących w organizacji		
27	Partner Relationship Management jest ciekawym rozwiązaniem pozwalającym na budowanie trwałej więzi z partnerami biznesowymi		
28	PRM jest nie tylko rozwiązaniem technologicznym, ale również filozofią prowadzenia działalności gospodarczej		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
29	Wdrażanie systemu PRM nie wiąże się z koniecznością standaryzacji systemów w przedsiębiorstwach nawiązujących współpracę		
30	Sub-optimized to organizacje, które dokonały optymalizacji systemów relacji z partnerami, jednak uważają, że ich efekty nie są widoczne i konieczne jest wprowadzenie zmian		
31	Systemy klasy ERP są zaawansowanymi, zintegrowanymi systemami informatycznymi wspomagającymi zarządzanie tylko i wyłącznie finansami organizacji		
32	Systemy ERP rozwinęły się na bazie systemów MRP II		
33	Zakupy są jednym z obszarów funkcjonalnych systemu ERP		
34	Systemy ERP mają na celu optymalizację organizacji		
35	ERP II wykorzystuje Internet do komunikacji ze światem zewnętrznym		
36	SCM to zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości		
37	Planowanie i realizacja to dwie podstawowe składowe SCM		
38	Zgodnie z podejściem holistycznym badacze opisują wybrane funkcje łańcucha dostaw		
39	Nie ma jednej uniwersalnej koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji		
40	Dwie główne strategie zarządzania wiedzą w organizacji to kodyfikacja i rekodyfikacja		
41	W technologiach zarządzania wiedzą komponenty są zintegrowane w aplikacje		
42	Termin Workflow odnosi się przede wszystkim do oprogramowania wspierającego pracę grupową		
43	Systemem podobnym do Workflow jest zarządzanie procesami biznesowymi (Business Proces Management)		
44	BI pomaga podejmować decyzje operacyjne, nie ma wpływu na decyzje strategiczne		
45	Bazą dla architektury systemów tworzonych zgodnie z koncepcją Business Intelligence są hurtownie danych, narzędzia analityczne i techniki prezentacyjne		
46	Model warstwowy architektury funkcjonalnej zaawansowanych systemów informacyjno-analitycznych zbiera dane pochodzące tylko ze źródeł zewnętrznych		
47	Systemy informatyczne handlu elektronicznego mają za zadanie prowadzenie sprzedaży za pośrednictwem Internetu		
48	Wybór odpowiedniego rozwiązania technologicznego wymaga oceny kompatybilności sprzętu i oprogramowania		
49	Systemy informatyczne mogą być dostosowane do konkretnych potrzeb organizacji		
50	Wdrożenie systemu klasy ERP powoduje, że organizacja traci dostęp do danych z wcześniej stosowanych systemów		

Rozdział 6

Praktyczny wymiar e-biznesu

6.1. Rozwój e-biznesu w Polsce

Biznes elektroniczny w Polsce znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju. Wzrasta liczba sklepów internetowych, aplikacji i portali internetowych, a także rosną obroty e-biznesu. Związane jest to z gwałtownym rozwojem technologii teleinformatycznych w Polsce, szerszym i łatwiejszym dostępem do usług internetowych oraz pojawieniem się nowych możliwości dotyczących załatwiania formalności administracyjnych oraz zaspokajania prywatnych potrzeb przy użyciu sieci. Rozwój polskiego społeczeństwa informacyjnego jest widoczny, wskazują na to podstawowe wskaźniki zebrane w tabeli 6.1.

Rozwój społeczeństwa, w którym informacja jest szczególnym dobrem niematerialnym, związany jest z **usługami 3P** (przesyłaniem, przetwarzaniem oraz przechowywaniem informacji), których progres uzależniony jest od poprawy infrastruktury technologicznej. Dane gromadzone przez GUS wskazują na wyraźną poprawę statystyk dostępności do Internetu nie tylko wśród obywateli, ale również upowszechnienie wykorzystania sieci w działalności biznesowej. W latach 2006–2016 w Polsce znacznie upowszechniło się użytkowanie przez obywateli Internetu. W 2006 r. Internet posiadało 36% gospodarstw domowych, a w 2016 odsetek ten wzrósł ponaddwukrotnie – do poziomu 80%. Udział przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu wzrósł z 92,6% w 2006 r. do 93,7% w 2016 r. Jednocześnie coraz więcej podmiotów gospodarczych posiada własne strony internetowe (67% w 2016 r.) oraz wykorzystuje sieć do kontaktów oraz wymiany dokumentów z organami administracji państwowej (93,6% w 2015 r.).

Tabela 6.1. Wybrane dane o wykorzystaniu Internetu w Polsce w latach 2006-2016

Wskaźnik	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Odsetek gospodarstw domowych posiadających dostęp do Internetu [%]	36,0	41,0	48,0	59,0	63,0	67,0	70,0	72,0	75,0	76,0	80,0
Odsetek osób wykorzystujących Internet jako narzędzie komunikacji społecznej [%]	8,0	9,0	14,0	20,0	21,0	19,0	19,0	-	24,0	24,0	21,0
Odsetek przedsiębiorstw korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną w celu odсылania wypełnionych formularzy w formie elektronicznej [%]	56,3	60,5	57,0	89,1	86,7	82,4	86,2	82,7	91,6	93,5	-
Odsetek przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu szerokopasmowego [%]	-	-	-	-	69,0	77,5	81,9	82,6	90,4	91,9	93,2
Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących Internet w kontaktach z administracją publiczną [%]	63,5	67,9	60,6	89,3	92,0	90,2	90,4	88,0	92,4	93,6	-
Przedsiębiorstwa (powyżej 9 pracujących) posiadające własną stronę internetową [%]	-	-	56,5	57,4	65,5	64,7	67,6	66,0	65,3	65,4	67,0
Przedsiębiorstwa prowadzące e-sprzedaż poprzez stronę internetową [liczba]	-	-	-	-	7 225	7 826	8 167	9 734	9 512	11 881	-
Udział przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu [%]	-	-	92,6	90,1	95,8	93,9	93,2	93,6	93,1	92,7	93,7

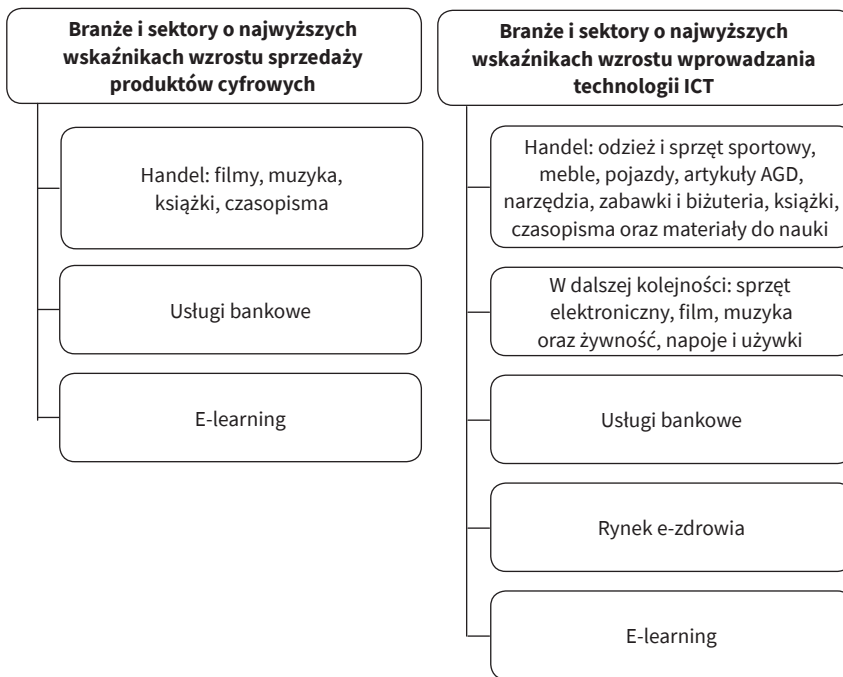
Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.strateg.stat.gov.pl/Home/Strateg [dostęp 28.06.2017].

Rozwój polskiego biznesu elektronicznego jest stabilny i wykazuje długotrwały trend wzrostowy. Nie istnieją znaczące różnice w poziomie jego rozwoju w porównaniu z lepiej rozwiniętymi państwami Europy Zachodniej i świata. Jedyną znaczącą różnicą dotyczy niższego poziomu rozwoju obszaru technologii mobilnych. Szczególną rolę w prowadzeniu działalności przez Internet na polskim rynku odgrywają banki, które wprowadzają pionierskie rozwiązania CRM oraz unikatowe na skalę światową systemy płatności internetowych (Polska zajmuje wiodącą pozycję pod względem liczby bezstykowych transakcji płatniczych).

U podstaw rozwoju biznesu elektronicznego w Polsce leży zwiększenie dostępności do Internetu oraz obniżenie kosztów jego użytkowania. Zwiększenie skali działania e-biznesu związane jest z rozwojem technologii pozwalającej przedsiębiorstwom na tworzenie funkcjonalnych stron WWW, platform edukacyjnych, wykorzystanie rozwiązań open source, rozwój aplikacji mobilnych, elektroniczne zarządzanie łańcuchem dostaw, automatyzację czynności biurowych, system e-płatności, dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów.

Dalsza ewolucja e-biznesu związana jest z rozwojem mikropłatności, urządzeniami mobilnymi (m-commerce), strumieniowaniem video na masową skalę, technologiami chmurowymi, zwiększeniem ochrony danych osobowych, poprawą kompatybilności systemów współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, rozwojem usług hybrydowych oraz mobilnych metod pracy, rozwojem Internetu szerokopasmowego i bezprzewodowej komunikacji. Rozwój biznesu elektronicznego uzależniony jest od rozwoju metod oraz umiejętności optymalizacji procesów biznesowych. Nowoczesne technologie teleinformatyczne mają za zadanie wspierać zrównoważony rozwój organizacji (zrównoważona produkcja i transport, inteligentna dystrybucja energii). Nowe kierunki rozwoju e-biznesu to Big Data, urządzenia robotyki i automatyki wspomagające kooperację pomiędzy firmami, technologie sensoryczne, modele biznesowe wykorzystujące techniki druku 3D oraz Internet przedmiotów (zespoły sensorów połączonych w sieć umożliwiające interpretację fizycznych zdarzeń lub też interakcje przedmiotów (Klimczak, Rudnicki, Leszczyńska, 2013: 18–20).

Najwyższe wskaźniki wzrostu sprzedaży produktów cyfrowych mają miejsce w przypadku handlu, usług bankowych oraz e-learningu. Najwyższy wzrost wprowadzania ICT (technologie informacyjno-komunikacyjne) ma miejsce w handlu, usługach bankowych oraz e-zdrowiu.



Schemat 6.1. Branże i sektory zajmujące czołowe miejsce w rozwoju e-biznesu w Polsce

Źródło: Klimczak, Rudnicki, Leszczyńska, 2013: 13.

Biznes elektroniczny w Polsce nie ma jednorodnego charakteru. Jest tworzony przez trzy główne segmenty: e-handel, e-usługi, e-marketing. Dane o liczbie przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Liczba przedsiębiorstw internetowych w Polsce

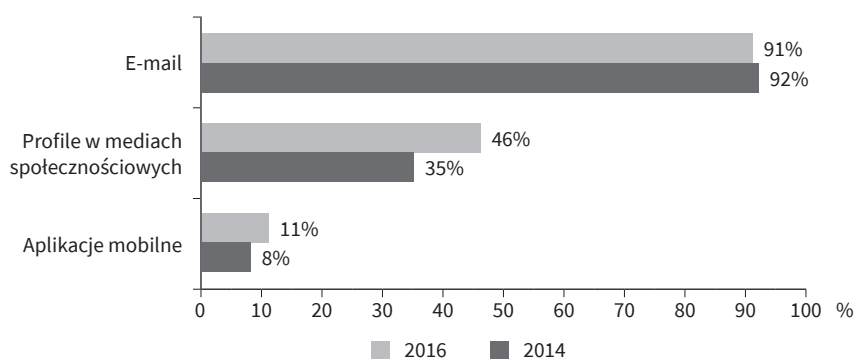
Nazwa segmentu	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 I kw.
E-handel	17 994	23 595	25 989	28 518	32 240	33 627	36 003	36 926	37 170
E-usługi	3 675	5 082	5 746	6 606	7 620	7 721	8 131	8 347	8 384
E-marketing	753	811	873	958	1 031	1 064	1 126	1 223	1 210

Źródło: <http://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-region/> [dostęp 12.08.2017].

Segmenty biznesu elektronicznego w okresie 2009–2017 wykazują trend rosnący. Porównując okres obecny do roku 2009, można zauważyć, że najwyższy wzrost miał miejsce w przypadku e-usług (wzrost o 228%),

niewiele mniejszy w e-handlu (o 207%), najmniejszy zaś w e-marketingu (o 161%). Według badań prowadzonych przez firmę Deloitte biznes elektroniczny wygenerował w 2013 r. 5,8% polskiego PKB, a zgodnie z prognozą w 2020 r. udział ten wyniesie 9,5% (Moroz, Fura, 2016: 72).

Zgodnie z badaniem „Biznes w sieci” z 2016 r. przeprowadzonym przez Ministerstwo Rozwoju oraz PwC, można zauważyć, że polskie przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu adaptują w swojej działalności narzędzia cyfrowe. Komunikacja pomiędzy nimi oraz klientami odbywa się przy użyciu różnych narzędzi, przykładem może być tu e-mail, profile w mediach społecznościowych oraz aplikacje mobilne (zob. wykres 6.1.).

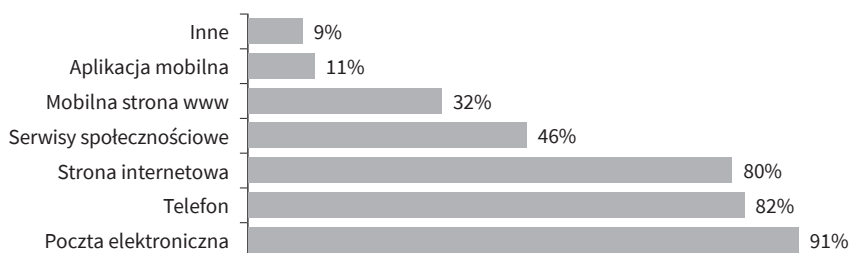


Wykres 6.1. Przykładowe kanały komunikacji polskich przedsiębiorstw z klientami

Źródło: www.iab.org.pl/badania-i-publikacje/biznes-w-sieci-cyfrowe-narzedzia-przedsiębiorczosciodostęp [12.08.2017].

Najpowszechniej wykorzystywanym narzędziem do komunikacji nadal pozostaje e-mail. Natomiast największy rozwój, jeżeli chodzi o wykorzystanie profili przedsiębiorstw, nastąpił w mediach społecznościowych – z 35% do 46% (w 2016 r. wśród najpopularniejszych mediów społecznościowych wykorzystywanych przez polskie organizacje były Facebook (90%), YouTube (46%), Twitter (34%) – dane % dotyczą przedsiębiorstw biorących udział w badaniu), wzrost nastąpił również w przypadku aplikacji mobilnych – z 8% do 11%.

W 2016 r. najczęściej wykorzystywanymi kanałami komunikacji były poczta elektroniczna (91%), telefon (82%) oraz strona internetowa (80%). Należy nadmienić, że 44% organizacji zbiera i analizuje dane o klientach.



Wykres 6.2. Kanały komunikacji w relacjach z klientami w 2016 r.

Źródło: www.iab.org.pl/badania-i-publikacje/biznes-w-sieci-cyfrowe-narzedzia-przedsiębiorczosci [dostęp 12.08.2017].

Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami marketingowymi przez organizacje są e-mail do własnej bazy marketingowej (wykorzystuje go 45% organizacji), reklama w serwisach społecznościowych (37%) oraz reklama graficzna (34%). Z punktu widzenia klientów podstawowy wpływ na decyzje zakupowe mają Internet (69%), znajomi (55%), telewizja (44%).

Rozwój e-usług w Polsce odbywa się w szybkim tempie, a jego perspektywy wzrostu są również wysokie. Zgodnie z oczekiwaniami ekspertów i analityków rynkowych można przypuszczać, że przyszłość będzie należała do e-usług mobilnych, e-finansów oraz e-handlu. Dobre perspektywy rozwojowe posiadają również serwisy oparte na Web 3.0 oraz rozwiązania wspierające zdalne, inteligentne zarządzanie urządzeniami w gospodarstwach domowych.

Tabela 6.3. Popyt i podaż na usługi w opiniach ekspertów

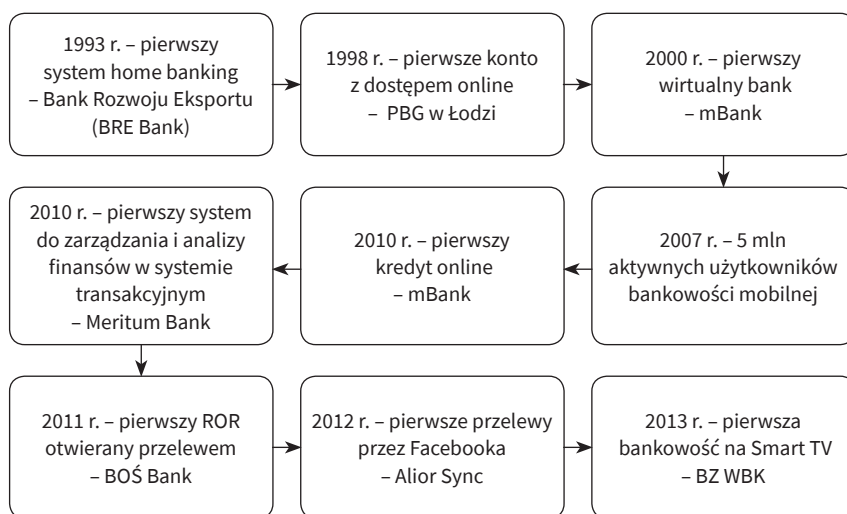
Segmenty e-usług	Popyt na e-usługi w perspektywie 2020 r.				Podaż e-usług w perspektywie 2020 r.			
	spadnie	będzie stabilny	wzrośnie	dynamicznie wzrośnie	spadnie	będzie stabilna	wzrośnie	dynamicznie wzrośnie
e-administracja	2	11	11	14	1	6	15	16
e-bankowość	–	4	14	20	1	2	18	17
e-edukacja	–	2	28	8	–	1	21	16
e-kultura	1	1	17	19	1	5	23	9
e-turystyka	–	4	12	22	–	3	20	15
e-ubezpieczenia	1	2	19	16	1	4	23	10
e-zdrowie	1	6	12	19	–	6	15	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wolny, 2014: 248.

W perspektywie 2020 r. nastąpi wzrost popytu oraz podaży usług. Zgodnie z badaniem R. Wolnego popyt na e-usługi będzie dynamicznie rósł, najbardziej w segmencie e-turystyki, e-zdrowia, e-kultury oraz e-bankowości. Stabilizacja będzie widoczna w segmencie e-administracji. Podaż usług dostarczanych drogą elektroniczną będzie podążać za rozwojem popytu. Najwyższy jej poziom można będzie zauważyć w przypadku e-administracji oraz e-zdrowia, niższy wzrost podaży dotyczyć będzie usług e-bankowości, e-edukacji, e-kultury, e-turystyki i e-ubezpieczeń. Najwyższy poziom konkurencji będzie dotyczył e-bankowości, e-ubezpieczeń oraz e-edukacji (Wolny, 2014: 248).

Zgodnie z przeprowadzonym badaniem istnieje dobra perspektywa dla rozwoju nowych segmentów e-usług, w tym usług doradczych, kompleksowych usług związanych z zarządzaniem domem, usług religijnych, oglądania spektakli telewizyjnych za pośrednictwem Internetu, usług psychologicznych, związanych z projektowaniem.

Jedną z najpopularniejszych e-usług jest e-bankowość, której początków w Polsce należy upatrywać w 1998 r., kiedy to Powszechny Bank Gospodarczy w Łodzi udostępnił klientom konto z dostępem przez Internet. W 2000 r. powstał pierwszy bank internetowy – mBank.

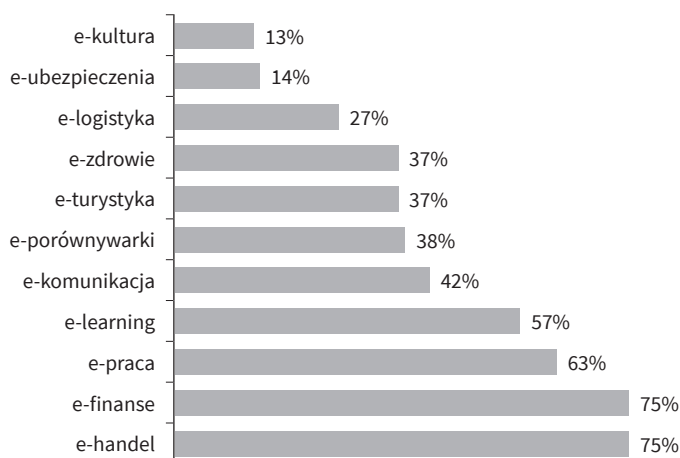


Schemat 6.2. Kroki milowe w polskiej bankowości elektronicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-bankowosci-internetowej-w-Polsce-7284848.html [dostęp 04.07.2017].

Rozwój e-bankowości dotyczy nie tylko wzrostu liczby użytkowników, ale także poprawy jej funkcjonalności. Nowe rozwiązania zapewniają klientom możliwość dostępu do osobistego centrum zarządzania finansami oraz video-czatu z konsultantami. Przyszłość bankowości elektronicznej uzależniona jest od poprawy zabezpieczeń połączeń internetowych (ochrony przed atakami hakerów). Dominującym nurtem jest rozwój kierunkowy bankowości związany z rozwojem bankowości mobilnej.

Zgodnie z wynikami badań zespołu Ekspertów Zewnętrznych Narodowego Programu Foresight „Polska 2020” największe szanse rozwoju mają e-handel (75%), e-finanse (75%) oraz e-praca (63%). Mniejszy potencjał rozwojowy natomiast dotyczy rozwoju e-ubezpieczeń (14%) oraz e-kultury (13%).



Wykres 6.3. Rozwój e-usług w Polsce do 2020 r.

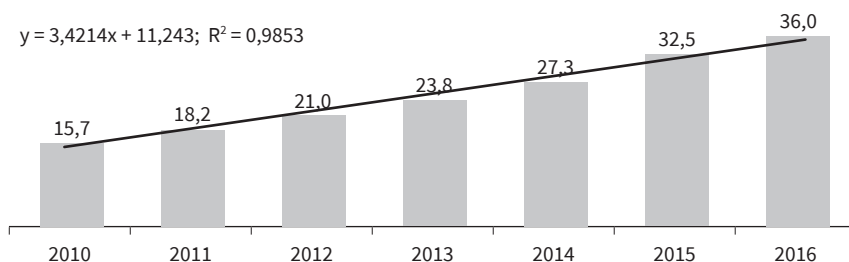
Źródło: Szut, 2011.

Początki e-commerce sięgają przełomu lat 70. i 80. ubiegłego wieku i bezpośrednio związane są z wykorzystaniem wideotekstu do przeprowadzenia pierwszej transakcji handlowej online (Michael Aldrich w 1979 r. dokonał pierwszego zakupu za pośrednictwem Internetu w Wielkiej Brytanii). W latach 80. XX w. handel w sieci wprowadzają duże koncerny motoryzacyjne, w tym: General Motors, Ford i Nissan. Prawdziwy przełom datowany jest na 1992 r., kiedy to miało miejsce zniesienie restrykcji handlowych w stosowaniu Internetu dla celów komercyjnych w Stanach Zjednoczonych. Wówczas zaczęły powstawać pierwsze sklepy interneto-

we. W skali globalnej prawdziwy rozkwit handlu internetowego przypada na pierwszą dekadę XXI w. (www.fp20.org/historia-e-commerce-w-polsce,1464 [dostęp 29.06.2017]).

Historia wykorzystania narzędzi internetowych w Polsce sięga 1991 r., kiedy to po raz pierwszy połączono w sieć dziesięć komputerów. Pierwszy sklep internetowy utworzony został przez firmę Terent w 1997 r., następnie w 1999 r. działalność rozpoczął Merlin, a potem Empik. W 1999 r. utworzono również pierwszą w Polsce platformę transakcyjną online Allegro (jej twórcą był Arjan Bakker). Początek XXI w. przyniósł prawdziwy rozkwit e-handlu w Polsce. Na jego duże znaczenie wpływa coraz to większa liczba zwolenników sprzedaży i zakupów dokonywanych drogą elektroniczną. O znaczeniu handlu elektronicznego dla polskiej gospodarki decyduje zwiększający się udział obrotów (handel elektroniczny generuje wyższe dochody w porównaniu z górnictwem).

Wartość sprzedaży internetowej w Polsce rośnie. W 2010 r. wynosiła ona 15,7 mld zł, szacunkowa jej wartość w 2016 r. wyniosła 36 mld zł. Dynamika pomiędzy 2010 a 2016 r. wyniosła 2,3, a wyznaczona linia trendu przybrała postać $y = 3,4 + 11,2$ (zob. wykres 6.4).

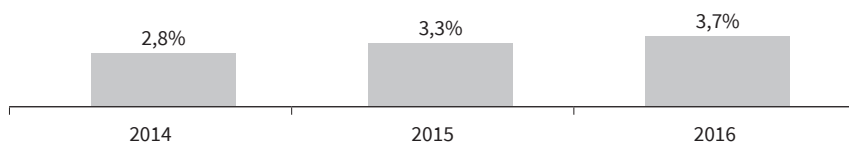


Wykres 6.4. Wartość internetowej sprzedaży detalicznej w Polsce (mld zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.pb.pl/pmr-wartosc-ryнку-e-commerce-wzrosnie-do-273-mld-zł-w-2014-r-771454 [dostęp 14.08.2017].

Rozwój handlu internetowego w Polsce możliwy jest dzięki polskim konsumentom, którzy coraz częściej decydują się na zakup towarów przez Internet (polscy klienci zajmują trzecie miejsce w Europie pod względem częstotliwości robienia zakupów w sieci, pierwsze dwa miejsca należą do Wielkiej Brytanii oraz Niemiec) (www.retailnet.pl/2015/04/28/12348-raport-przecietny-polak-wyda-1144-zł-na-zakupy-w-sieci-w-2015-roku/ [dostęp: 29.06.2017]).

Według Retail Research udział sprzedaży internetowej w handlu ogółem rośnie. W 2014 r. wynosił on 2,8%, a w 2016 r. wzrósł do poziomu 3,7% (zob. wykres 6.5).

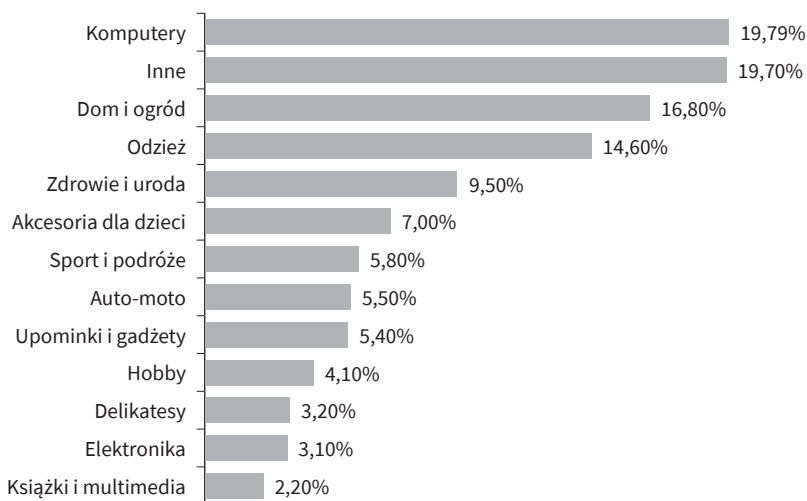


Wykres 6.5. Udział sprzedaży online w handlu ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.twenga-solutions.com/pl/insights/e-commerce-polska-2016/?utm_source=email_adhoc&utm_medium=email&utm_campaign=1628_ecommerce_study_2016_prospect-pardot [dostęp 02.07.2017].

Zgodnie z wynikami badania „E-commerce w Polsce 2016”, przeprowadzonego przez Gemius dla e-Commerce Polska, najpopularniejszymi serwisami sprzedaży internetowej są: Allegro (69% respondentów), OLX (28%), Zalando (13%), eBay (11%), Ceneo (10%).

Porównując liczbę sklepów internetowych powstałych w latach 2013–2014 i 2015–2016, można zauważyć, że w drugim okresie powstało o 27% więcej nowych firm. Najpopularniejszymi branżami w polskim handlu internetowym są komputery (19,79%), inne (19,7%) oraz dom i ogród (16,8%) (zob. wykres 6.6).



Wykres 6.6. Najpopularniejsze branże w polskim handlu elektronicznym w 2016 r.

Źródło: www.static.shoper.pl/raporty/raport-shoper-2017.pdf [dostęp 29.06.2017].

Polscy klienci zapłaty za zakupy przez Internet najczęściej dokonują za pomocą szybkiego przelewu – 34%, na płatność gotówką decyduje się 24% odbiorców, a blisko 23% konsumentów wybiera platformy służące do płatności, np. PayPal (PostNord, E-commerce in Europe 2015).

Dalszy rozwój rynku e-commerce w Polsce uzależniony jest od stabilności wzrostu gospodarczego oraz poziomu zatrudnienia. Rozwój nowoczesnych narzędzi technologicznych oraz zwiększenie ich dostępności wśród użytkowników będą przyczyniały się do coraz większego znaczenia handlu internetowego. Jedną z możliwości jest wzrost znaczenia m-commerce. Do podstawowych trudności w rozwoju biznesu elektronicznego w Polsce należy zaliczyć przede wszystkim:

- niewystarczające kompetencje techniczno-biznesowe (wysokie koszty wprowadzania wysokich technologii, brak odpowiednich umiejętności pracowników, niewystarczająca liczba informatyków specjalizujących się w ICT w środowisku biznesowym),
- bariery wejścia i utrzymania na rynku (koszty związane z koniecznością transformacji modeli biznesowych),
- bariery prawne (brak uznania dokumentów elektronicznych, brak świadomości odnośnie do istniejących regulacji prawnych w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej przez Internet) (Klimczak, Rudnicki, Leszczyńska, 2013: 5).

6.2. Zakładanie i prowadzenie e-biznesu – aspekt organizacyjno-podatkowy

Aspekt prawno-organizacyjny prowadzenia działalności w zakresie biznesu elektronicznego ograniczono do opisanie wymagań związanych z otwarciem sklepu internetowego. Jest to najprostsza, a zarazem najbardziej rozpowszechniona forma prowadzenia działalności gospodarczej z wykorzystaniem sieci. Prowadzenie e-sklepu z praktycznego punktu widzenia wiąże się ze spełnieniem szeregu wymogów, które jednak w porównaniu z otwarciem banku elektronicznego (konieczność spełnienia choćby wymogów ustalonych w Ustawie Prawo Bankowe) wydają się być prostsze do zrealizowania.

Prowadzenie biznesu w formie sklepu internetowego nie wiąże się z koniecznością spełnienia dodatkowych wymogów, jak to ma miejsce w przy-

padku utworzenia tradycyjnego przedsiębiorstwa. Zasadnicza różnica między obiema tymi formami działalności polega na tym, że w przypadku sklepu internetowego konieczne jest zakupienie na samym początku domeny i serwera oraz utworzenie przejrzystej, prostej w obsłudze oraz starannie zaprojektowanej strony WWW. Innym sposobem może być tu zakup lub wynajem gotowego oprogramowania wyposażonego w hosting.

W przypadku zakładania e-sklepu zajmującego się sprzedażą produktów wymagających zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi posiadania koncesji konieczne będzie uzyskanie przez jego właściciela odpowiednich zezwoleń (może to dotyczyć np. sprzedaży alkoholu, leków, broni, niektórych nasion).

E-sklep może być prowadzony w każdej formie prawno-organizacyjnej, z wyjątkiem spółki partnerskiej. Może być on zatem zarejestrowany jako:

- jednoosobowa działalność gospodarcza,
- spółka cywilna,
- spółka jawna,
- spółka komandytowo-akcyjna,
- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością prawną,
- spółka akcyjna.

Tabela 6.4. Formy prawno-organizacyjne dla prowadzenia sklepu internetowego w Polsce

Forma organizacyjno-prawna	Krótka charakterystyka
Jednoosobowa działalność gospodarcza	Działalność gospodarcza jest to „zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa, jest nią również poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność polegająca na wykorzystywaniu rzeczy oraz wartości niematerialnych i prawnych – prowadzona we własnym imieniu bez względu na jej rezultat, w sposób zorganizowany i ciągły” (Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych). Według innej definicji jest to „zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, która wykonywana jest w sposób zorganizowany i ciągły” (Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej). Z kolei przedsiębiorca to „osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca działalność gospodarczą we własnym imieniu”. Za przedsiębiorców uznawani są również wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej. Plusem prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej są niewielkie koszty rejestracji, brak konieczności posiadania kapitału początkowego, osobiste zarządzanie przedsiębiorstwem, duży wybór form opodatkowania oraz różne formy prowadzenia księgowości (uzależnione od skali działalności).

Forma organizacyjno-prawna	Krótka charakterystyka
Spółka cywilna	Najstarsza forma prawna spółki. Wspólnicy mogą wносить do spółki pieniądze, nieruchomości, ruchomości, prawa majątkowe oraz własną pracę. Spółka nie posiada osobowości prawnej, a wspólnicy odpowiadają za jej zobowiązania całym majątkiem. Dochody opodatkowane są jako indywidualne wspólników. Spółka umożliwia zwiększenie zasobów kapitałowych przedsiębiorstwa, jest stosunkowo prosta do utworzenia.
Spółka jawna	Umowne zrzeszenie dwu lub więcej osób mających na celu wspólne prowadzenie przedsiębiorstwa zarobkowego we wspólnym imieniu wspólników, na zasadzie pełnej i solidarnej ich odpowiedzialności. Cel określony został jako zarobkowy, większa skala działalności w porównaniu do spółki cywilnej. Zakłada się ciągłość działania.
Spółka komandytowa	Występują dwa rodzaje wspólników: komplementariusze – odpowiadający za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem oraz komandytariusze – odpowiadający tylko do wysokości wniesionych wkładów (tzw. sumy komandytowej).
Spółka komandytowo-akcyjna	Spółka osobowa, której celem jest prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której występuje co najmniej jeden komplementariusz (odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem) oraz co najmniej jeden akcjonariusz. Spółka nie ma osobowości prawnej, jednakże ustawodawca przyznał jej zdolność prawną. Minimalny kapitał niezbędny do jej utworzenia wynosi 50 000zł, jej organami są walne zgromadzenie i rada nadzorcza.
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółka kapitałowa, w której wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki tylko do wysokości wniesionych przez nich udziałów kapitałowych (pieniężnych i rzeczowych). Spółka posiada osobowość prawną (poza opodatkowaniem indywidualnych wspólników, opodatkowaniu podlega również sama spółka. Podatek dochodowy od osób prawnych – CIT od stycznia 2017 r. preferencyjna stawka 15% dla małych podatników, których przychody w 2016 r. nie przekroczyły 1,2 mln euro oraz rozpoczynających działalność gospodarczą, pozostałe podmioty opodatkowane są wg stawki 19%). Minimalny kapitał zakładowy na rozpoczęcie działalności spółki wynosi 5 000 zł, a minimalna ustawowa wartość nominalna udziału wynosi 1 zł.
Spółka akcyjna	Spółka akcyjna w organizacji powstaje w momencie objęcia akcji przez akcjonariuszy, po wpisaniu jej do rejestru przedsiębiorców nabywa osobowość prawną. Akcjonariusze odpowiadają za zobowiązania spółki jedynie do wysokości wniesionego kapitału. Minimalny kapitał zakładowy wynosi 100 000 zł, a nominalna wartość akcji wynosi 1 grosz. Władze spółki tworzą: zarząd, rada nadzorcza, walne zgromadzenie. Do podstawowych praw akcjonariuszy należą prawo do dywidendy w przypadku decyzji o podziale wypracowanego zysku, prawo do udziału i głosu na walnym zgromadzeniu, prawo do rozporządzania akcjami oraz dostęp do informacji o działalności, sytuacji finansowo-majątkowej spółki. Akcjonariusze zobligowani są do wniesienia pełnego wkładu na akcje, w przypadku akcji imiennych do spełnienia określonych świadczeń niepieniężnych, istnieje obowiązek zwrotu świadczeń pobranych nienależnie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kodeks Spółek Handlowych, Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037.

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością jej rejestracji. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej rejestracja odbywa się w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), natomiast w przypadku spółek wpisu należy dokonać w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Podstawowym kodem PKD dla handlu przez Internet jest 47.91.Z (sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej). W przypadku sprzedaży towarów i usług podlegających opodatkowaniu VAT należy również złożyć formularz VAT-R (formularz służy rejestracji przedsiębiorcy jako zwolnionego lub czynnego podatnika VAT).

Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, podlegając opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych, mają do wyboru jedną z form:

- Zasady ogólne według dwóch stawek uzależnionych od wysokości podstawy do obliczenia podatku w 2017 r.:
 - do 85 528 zł: podatek wynosi 18% minus kwota zmniejszająca podatek 556 zł 02 gr,
 - powyżej 85 528 zł: podatek w wysokości 15 395 zł 04 gr + 32% nadwyżki ponad 85 528 zł,
- Podatek liniowy 19%, którego istotą jest to, że bez względu na wysokość dochodu osiąganego z działalności gospodarczej podatnik opłaca podatek według stałej stawki 19%. Prawo do wyboru stawki liniowej mają wyłącznie podatnicy prowadzący działalność gospodarczą i tylko w stosunku do osiągniętych przez nich przychodów z działalności wykonywanej osobiście. Zgodnie z szacunkami analityków warto przejść na podatek liniowy, jeżeli roczne dochody przewyższają kwotę 100 000 zł),
- Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, podstawą opodatkowania jest przychód bez możliwości pomniejszenia go o koszty jego uzyskania. Mogą go stosować osoby fizyczne, spółki cywilne oraz spółki jawne osób fizycznych, których przychody w poprzednim roku nie przekroczyły równowartości 250 000 euro. Stawki podatku uzależnione są od rodzaju prowadzonej działalności i wynoszą:
 - 20% przychodów osiągniętych w zakresie wolnych zawodów (lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarii, technik dentystyczny, felczer, położna, pielęgniarka, tłumacz, nauczyciel w zakresie

świadczenia usług edukacyjnych polegających na udzielaniu lekcji na godziny),

- 17% przychodów ze świadczenia usług: reprodukcji komputerowych nośników informacji, pośrednictwa w sprzedaży hurtowej samochodów osobowych i furgonetek prowadzonej przez Internet i w formie tradycyjnej, parkingowych, związanych z zakwaterowaniem, wydawniczych, zarządzania nieruchomościami na zlecenie, wynajmu i dzierżawy, fotograficznych, poradnictwa dla dzieci dotyczącego problemów edukacyjnych itd.,
 - 8,5% od przychodów m.in. z działalności usługowej, w tym od przychodów z działalności gastronomicznej w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%; od przychodów z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze, świadczenia usług wychowania przedszkolnego itd.,
 - 5,5% od przychodów m.in. z działalności wytwórczej, robót budowlanych, sprzedaży jednorazowych biletów komunikacji miejskiej, znaczków pocztowych itd.,
 - 3,0% od przychodów m.in. z działalności usługowej w zakresie handlu oraz z działalności gastronomicznej, z wyjątkiem przychodów ze sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%, z odsetek od środków na rachunkach bankowych utrzymywanych w związku z wykonywaną działalnością gospodarczą, usług związanych z produkcją zwierzęcą, sprzedażą ryb z własnych połowów itd.,
- Karta podatkowa – dotyczy przedsiębiorców prowadzących ściśle określone rodzaje działalności wymienione w załączniku do ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (głównie dotyczy zawodów rzemieślniczych). Stawki podatku określone są kwotowo, a ich wysokość uzależniona została od: rodzaju i zakresu prowadzonej działalności, liczby zatrudnionych pracowników oraz liczby mieszkańców miejscowości, w której działalność gospodarcza jest prowadzona. Stawki na rok 2017 znajdują się w obwieszczeniu z dnia 24 października 2016 r. w sprawie stawek karty podatkowej (www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/zakladam-firme/formy-opodatkovania [dostęp 07.07.2017]).

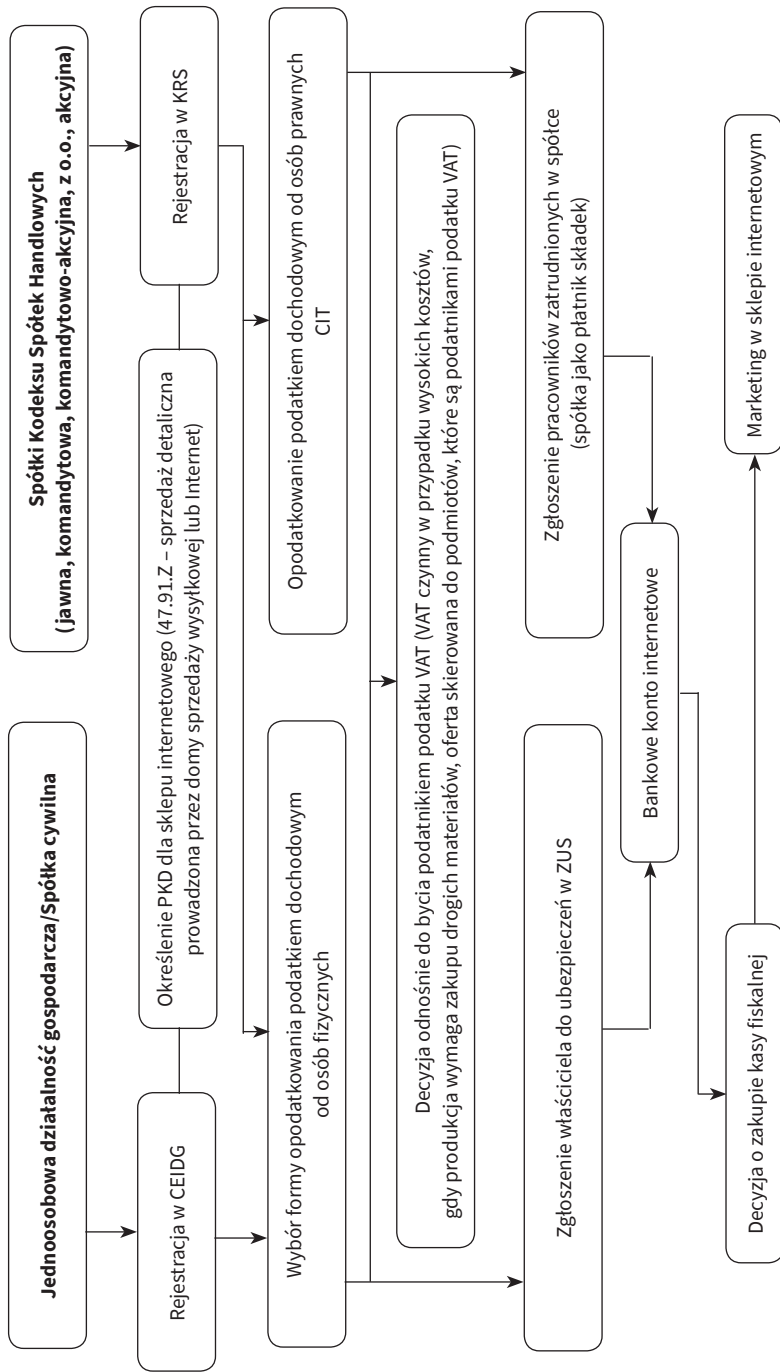
Osoba fizyczna lub spółka osobowa prowadząc sklep internetowy wybiera pomiędzy ryczałtem, zasadami ogólnymi a podatkiem liniowym. Ryczałt dla tego rodzaju działalności wynosi 3% (nie ma jednak możliwości rozliczania kosztów, przychody muszą być osiągnięte z działalności wskazanej w ustawie, nie można stosować ryczałtu np. w przypadku uzyskiwania przychodów z reklamy). Jeżeli działalność nie spełnia wymogów przewidzianych dla ryczałtu, korzystne mogą być zasady ogólne. Na uwagę zasługuje konieczność opłaty podatku dochodowego od osób prawnych w przypadku spółek kapitałowych (spółki z o.o. oraz akcyjnej).

Kolejnym krokiem jest zgłoszenie powołującego działalność gospodarczą do ubezpieczeń społecznych (wymóg dotyczy: jednoosobowej działalności gospodarczej, spółki cywilnej, spółki jawnej, spółki komandytowej oraz jednoosobowej spółki z o.o.). Wspólnicy w spółkach są płatnikami składek na własne ubezpieczenia społeczne (suma składek z wyłączeniem dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego wynosiła w 2017 r. 1061,91 zł, z tym ubezpieczeniem 1121,52 zł). Prowadzenie spółki z o.o. i spółki akcyjnej nie stanowi tytułu do ubezpieczeń w ZUS (spółki same w sobie nie podlegają ubezpieczeniom), są one płatnikami składek, jeżeli zatrudniają pracowników.

Następny etap wiąże się z założeniem odrębnego rachunku bankowego dla prowadzonej działalności gospodarczej (należy tutaj jednak nadmienić, że zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi nie ma obligatoryjnego obowiązku zakładania nowego konta w banku, wystarczy posiadanie przez przedsiębiorcę indywidualnego rachunku osobistego). Jednak profil działalności sklepu internetowego, jego organizacja, konieczność dokonywania internetowych płatności wydają się nieść ze sobą konieczność otwarcia osobnego rachunku bankowego, który jest istotnym ułatwieniem w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Dodatkowym warunkiem, który muszą spełnić sklepy internetowe, których obroty ze sprzedaży na rzecz odbiorców indywidualnych nieprowadzących działalności gospodarczej oraz rolników ryczałtowych w poprzednim roku podatkowym przekroczyły 20 000 zł netto (obowiązek dotyczy czynnych podatników podatku VAT), jest wymóg posiadania kasy fiskalnej.

Za klucz do sukcesu sklepu internetowego trzeba uznać wdrożenie odpowiedniej strategii marketingowej. Niewątpliwie jednym z ważnych elementów jest inwestycja w pozycjonowanie stron, która zapewnia sklepowi zwiększenie liczby odwiedzin stron. Ważnym rozważeniem jest również wykorzystanie narzędzi marketingu społecznościowego.



Schemat 6.3. Podstawowe etapy zakładania sklepu internetowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.poradnikprzedsiebiorcy.pl/-jak-za-lozyc-sklep-internetowy/2 [dostęp 07.07.2017].

6.3. Finansowanie e-biznesu

Finansowanie działalności gospodarczej w formie biznesu elektronicznego nie różni się znacząco od wsparcia dla tradycyjnej działalności. Uwzględniając kryterium dotyczące kwestii związanych z pochodzeniem kapitału, można wyróżnić finansowanie wewnętrzne i finansowanie zewnętrzne. Finansowanie wewnętrzne polega na wspomaganiu działania, a następnie rozwoju organizacji za pomocą wypracowanych nadwyżek przychodów nad kosztami ich uzyskania. Źródłem samofinansowania mogą być również przychody związane z przekształceniami struktury majątku oraz efektywniejszym zarządzaniem organizacją, czy też wpływami z odpisów amortyzacyjnych. Finansowanie zewnętrzne oznacza, że kapitał pochodzi spoza organizacji i dociera do niej poprzez rynek pieniężny i kapitałowy, obrót towarowy i kredytowy oraz w drodze specjalnych form finansowania (leasing, factoring, franchising, crowdfunding czy Business Angels).

Innym kryterium podziału źródeł finansowania przedsiębiorstwa jest czas udostępnienia kapitału. Możemy wówczas wyróżnić finansowanie krótko- i długoterminowe. Pierwsze z nich dotyczy środków, które muszą być zwrócone w ciągu jednego roku, drugie zaś powyżej jednego roku. W literaturze przedmiotu można również spotkać trzeci rodzaj finansowania, określane jako średnioterminowe (od roku do trzech lub pięciu lat, zależnie od przyjętego przez badaczy kryterium). Środki pozyskane przez przedsiębiorstwo w ramach długookresowego finansowania określane są jako kapitał stały (kapitał własny plus zobowiązania długoterminowe). Krótkoterminowe kredyty i pożyczki określane są jako kapitał krótkoterminowy.

Uwzględniając jako kryterium podziału źródło pochodzenia kapitału, należy wyróżnić finansowanie własne i finansowanie obce. Kapitał własny obejmuje środki finansowe właścicieli oraz wypracowane przez przedsiębiorstwo, zaś kapitał obcy to środki przekazane do dyspozycji jednostki gospodarczej na określony czas przez jej wierzycieli.

Środki finansowe niezbędne do uruchomienia biznesu elektronicznego są niższe w porównaniu do funduszy niezbędnych do otwarcia działalności produkcyjnej. Działalność w zakresie e-biznesu bardzo ściśle związana jest ze start-upami, czyli nowymi, innowacyjnymi przedsiębiorstwami. Część analityków biznesowych zwraca uwagę na konieczność ich

finansowania ze środków własnych założycieli (tzw. metoda „samorozruchu”). Innowacyjne rozwiązania biznesowe mogą być również wspierane finansowo przez instytucje, anioły biznesu oraz programy dla młodych przedsiębiorców.

Do zewnętrznych źródeł finansowania biznesu elektronicznego można zaliczyć:

- kredyty i pożyczki udzielane przez banki i instytucje finansowe
 - podstawową trudnością jest spełnienie przez organizacje określonych warunków, często trudnych do spełnienia na starcie działalności. Plusem natomiast jest przejrzystość oraz z góry określone reguły spłat. Należy nadmienić, że niektóre banki posiadają szczególne oferty dla nowych przedsiębiorstw, np. Fortis Bank, mBank;
- dotacje z Urzędu Pracy – wymogiem koniecznym jest tu rejestracja przyszłego przedsiębiorcy w urzędzie jako osoby bezrobotnej, konieczne jest spełnienie określonych warunków: ukończenie kursów kształcących, a w momencie otrzymania dotacji utrzymanie działalności przez okres co najmniej dwunastu miesięcy oraz rozliczenie dotacji. Najczęstszym rozwiązaniem stosowanym przez Urząd Pracy jest ogłaszanie konkursów dla przedsiębiorców na otrzymanie przez nich wsparcia finansowego;
- fundusze i inicjatywy UE – programy wspierające pochodzące z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego, Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego. Priorytetem dla UE jest wsparcie dla organizacji innowacyjnych działających zgodnie z priorytetami określonymi w Strategii Europa 2020. Podstawową inicjatywą mającą na celu udostępnienie mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom mikrofunduszy jest JEREMIE;
- fundusze załączkowe – co do zasady finansują one projekty i przedsiębiorstwa będące na wczesnym etapie, głównie w czasie opracowania projektów biznesowych, przykładem projektu w Polsce jest StartMoney, służący nie tylko wsparciem finansowym, ale również zapewniający dostęp do bazy ekspertów;
- fundusze Venture Capital – inwestujące w przedsiębiorstwa na pierwszym etapie ich rozwoju, umożliwiają one pozyskanie środków na finansowanie projektów inwestycyjnych wiążących się z wysokim ryzykiem. Przedsiębiorca zainteresowany tym źródłem finansowania musi

- sporządzić i przedstawić opis przedsięwzięcia, następnie dochodzi do podpisania umowy. Po kilku latach inwestor odsprzedaje swoje udziały;
- inkubatory przedsiębiorczości – instytucje o różnym profilu działalności i formie organizacyjno-prawnej, których celem jest wsparcie przedsiębiorstw funkcjonujących w inkubatorze;
 - Anioły Biznesu – wsparcie finansowe i merytoryczne pochodzące od prywatnych inwestorów, sukces w zdobyciu środków uzależniony jest od zdolności przedsiębiorców, ich wizji i sposobu podejścia do inwestorów;
 - crowdfunding – finansowanie społecznościowe polegające na zdobywaniu środków finansowych na rozwój projektu wśród osób czy organizacji nim zainteresowanych. Jest to forma zbierania kapitału na przedsięwzięcia biznesowe, społeczne czy kulturalne od internautów (Sobótka, 2016: 137–142).

Dostępne programy dofinansowań umożliwiają zakładanie, prowadzenie i rozwój przedsiębiorstw. Konieczne jest spełnienie szeregu wymogów, w tym choćby: wymóg prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Polski, wniesienie wkładu własnego (20–30% w zależności od programu), czy też zabezpieczenie gwarancją bankową lub wekslem. Spełnienie tych wymogów umożliwia przedsiębiorcy uzyskanie bezwrotnej dotacji. Do głównych programów skierowanych do przedsiębiorstw działających w sekcji „Informacja i Komunikacja” należą:

- IV oś programu Polska Cyfrowa (cyfryzacja firm i instytucji publicznych) dla przedsiębiorstw z udziałem kapitału publicznego, środki na zakup oprogramowania służącego wsparciu procesów wewnętrznych, kontaktów z klientami, kontroli projektów i ich dokumentacji. Budżet programu na 2017 rok wyniósł 57,668 mln euro, dotacja 15–20%;
- Bon na innowacje (dofinansowanie na badanie i tworzenie nowych produktów), wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw, umożliwia współpracę pomiędzy biznesem a nauką na stworzenie projektu wzorniczego. Pula dostępnych środków to 62,5 mln euro, mikro i mali przedsiębiorcy muszą posiadać wkład własny 20%, a średni – 30%;
- Wiedza, Edukacja, Rozwój (szkolenia z zakresu rozpoczęcia współpracy z instytucjami rządowymi i samorządowymi). Budżet programu wynosi 3 mln euro, a minimalny wkład własny to 10% (www.marketingibiznes.pl/biznes/nowa-szansa-na-rozwoj-firmy-europejskie-dotacje-dla-biznesu-w-2017/ [dostęp 08.07.2017]).

Ważną rolę w finansowaniu nowych przedsięwzięć e-biznesowych pełnią następujące instytucje, platformy i programy:

- Krajowy Fundusz Kapitałowy – inwestujący w fundusze venture capital, www.kfk.org.pl;
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) – zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami Unii Europejskiej oraz budżetu państwa, www.parp.gov.pl;
- Platforma Wspieramy e-Biznes – element projektu systemowego PARP, jest ona współfinansowana przez UE, ma na celu wsparcie rozwoju idei społeczeństwa informacyjnego, www.web.gov.pl;
- Europejski Portal dla Małych Przedsiębiorstw, www.ec.europa.eu;
- Portal Funduszy Europejskich – dokumenty, informacje, poradniki dla przedsiębiorców chcących pozyskać środki unijne (www.funduszeuropejskie.gov.pl; www.interaktywnie.com/biznes/artykuly/biznes/sprawdzamy-gdzie-szukac-pieniedzy-na-e-biznes-247414 [dostęp 08.07.2017]).

6.4. Studia przypadków

6.4.1. Nk.pl (wcześniej nasza-klasa.pl) vs Facebook

Nk.pl jest polskim portalem społecznościowym, który rozpoczął swoją działalność 11 listopada 2006 r. Pierwotnie miał na celu odnowienie kontaktów i znajomości z czasów szkolnych. W 2010 r. w serwisie zarejestrowanych było 14 mln użytkowników. Zmienność otoczenia rynkowego oraz wysoki poziom konkurencji zmusiły jego założycieli do reorganizacji portalu. Obecnie ma on charakter wielopoziomowej platformy komunikacji dla polskich internautów.

Narodziny Facebooka to 4 lutego 2004 r., kiedy to uruchomiono na Uniwersytecie Harvarda portal, który początkowo miał zrzeszać studentów. Jego twórca Marc Zuckerberg ogłosił we wrześniu 2009 r., że przychody portalu po raz pierwszy w historii były wyższe od kosztów. W maju 2012 r. Facebook zadebiutował na giełdzie NASDAQ, stając się najwyżej wycenianą spółką w historii. Serwis w czasie swojego istnienia przeszedł szereg zmian graficznych, technicznych, pojawiły się nowe możliwości oraz zakładki. Obecnie jest to jeden z najpopularniejszych

serwisów społecznościowych na świecie, służy nie tylko do komunikacji pomiędzy użytkownikami, umożliwiając im wymianę poglądów, informacji czy dzielenie się treściami, ale również stał się ważnym narzędziem wykorzystywanym przez organizacje w celach marketingowych. W maju 2008 r. uruchomiona została polska wersja językowa serwisu.

Opisywane serwisy społecznościowe mają podobny cel podstawowy, polegający na umożliwieniu budowania relacji pomiędzy ich użytkownikami. Oba serwisy są dobrze znane polskim użytkownikom Internetu. Należy jednak wspomnieć, że szczyt popularności Nk.pl ma już za sobą, a grono użytkowników Facebooka cały czas rośnie. Polskie środowisko internetowe uznawane jest za stosunkowo hermetyczne, a polski użytkownik stawia głównie na rodzime propozycje. Patrząc jednak z dłuższej perspektywy, widać, że to portal zagraniczny odniósł w Polsce zdecydowanie większy sukces i ma obecnie więcej użytkowników. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy był fakt znacznego ograniczenia początkowego „targetu” Nk.pl głównie do osób chcących dowiedzieć się, co dzieje się u ich szkolnych kolegów. Właściciele polskiego portalu podjęli kroki i próbowali zmienić charakter portalu, ale wydaje się, że podjęto działania zbyt późno.

W 2010 r. Nk.pl była trzecim pod względem zasięgu serwisem internetowym w Polsce. Od 2011 r. mamy do czynienia z rewolucją na rynku technologii mobilnych, w tym przede wszystkim wzrostem popularności smartfonów. Istotnym problemem Nk.pl było niedocenienie wzrostu popularności urządzeń mobilnych i niewprowadzenie w tej fazie rozwiązań na Androida. Z kolei Facebook stał się niejako pionierem wdrażania nowych rozwiązań mobilnych, co spowodowało zwiększenie możliwości jego użytkowania. Z Facebooka można było wówczas korzystać bez konieczności posiadania komputera stacjonarnego lub laptopa.

Lepsze „czytanie” zachowań internautów spowodowało, że Facebook już w 2011 r. (3 witryna internetowa w Polsce: 13,6 mln użytkowników) przegonił Nk.pl (6 miejsce i 10,9 mln użytkowników). Popularność obu serwisów w Polsce wynika również z szeregu różnych czynników. Oczywiście jest, że Facebook ze względu na globalny zasięg ma większe możliwości rozwoju, wynika to z posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych.

Serwisy dość znacząco różnią się pod względem możliwości technologicznych, wyglądu oraz docelowej grupy użytkowników. Facebook jest narzędziem tzw. sieciowej inteligencji. Wykorzystuje zasoby sieciowe w sposób inteligentny. Stał się ważnym elementem budowania świadomo-

ści marki oraz międzyludzkiej komunikacji. Nk.pl również przeszła istotną metamorfozę, chcąc sprostać wymaganiom użytkowników. Straciła ona swój początkowy charakter, stając się obecnie miejscem, w którym można poznać nowych ludzi. Oba serwisy pozwalają na bieżąco komentować wydarzenia, zamieszczać zdjęcia i informować o określonych sytuacjach, z jakimi spotykają się użytkownicy (na Facebooku jest to „Tablica”, na Nk.pl podobną rolę spełniał tzw. Śledzik). Istotne różnice dotyczą również możliwości dotyczących wgrywania zdjęć, na Facebooku zawsze była to darmowa opcja, w przypadku Nk.pl początkowo zapewniono bezpłatnie przesyłanie jedynie 1Mb na miesiąc). Facebook dodatkowo umożliwia wgrywanie filmików. Reklamy pojawiają się w obu serwisach, jednakże podstawowym założeniem Facebooka jest to, by nie odciągały od treści, w przypadku Nk.pl mają one zdecydowanie bardziej wyrazisty charakter. Facebook uruchomił również setki dodatkowych aplikacji (gry, listy książek itd.). W przypadku Nk.pl dodatkowe aplikacje pojawiły się dopiero w 2010 r. Facebook posiada „jednolity strumień” aktywności na stronie głównej, umożliwia własną kompozycję tabeli oraz wybór zdarzeń, zdjęć, filmów, które użytkownik udostępnia wybranym przez siebie użytkownikom. W przypadku strony głównej na Nk.pl od razu po zalogowaniu do systemu użytkownik widzi ostatnio dodane zdjęcia i komentarze znajomych. Ze względu na globalny zasięg Facebook może znacznie utrudnić wyszukiwanie znajomych. Natomiast znalezienie poszukiwanej osoby na Nk.pl wydaje się łatwiejsze (choćby dzięki odnośnikom do konkretnych szkół czy klasowych roczników). Odnośnie do polityki prywatności to Facebook wzbudza wiele kontrowersji (dość duże możliwości użytkowników dotyczące ustawień prywatności oraz przeszukiwania i pozyskiwania danych i treści). Polityka prywatności w Nk.pl jest stosunkowo restrykcyjna (GIODO rygorystycznie prześwietlił ochronę danych osobowych w serwisie).

Oczekiwania analityków rynkowych przewidują dodatni trend rozwoju dla Facebooka, natomiast w przypadku Nk.pl trend ten jest ujemny. Wybór serwisu uzależniony jest od indywidualnych preferencji użytkowników oraz od otoczenia, w którym chcą oni się znaleźć. Wydaje się, że internauci chcący pozyskać nowe, międzynarodowe znajomości powinni ze względu na globalny zasięg wybrać Facebooka. Kluczowa decyzja dotycząca wyboru portalu nie jest jednak prosta i wymaga wzięcia pod uwagę szeregu różnych czynników związanych z gustami i preferencjami użytkowników, klimatem serwisu, jego możliwościami oraz szatą graficzną.

6.4.2. Allegro vs eBay Polska

Kluczowym graczem na rynku serwisów aukcyjnych w Polsce jest Allegro, które stało się synonimem „internetowego handlowania”. Serwis wzorujący się na serwisie eBay zyskał w kraju ogromną popularność i rzesze zwolenników. Wymagania formalne wobec użytkowników mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa zawieranych transakcji kupna–sprzedaży. Ze względu na rozwój technologii cyfrowych i handlu elektronicznego w Polsce również światowi giganci zainteresowali się potencjałem w nim tkwiącym. Jednym z serwisów był zagraniczny serwis aukcyjny eBay, który zadebiutował w Polsce w 2005 r. Jego wejście na rynek poprzedzone zostało szeroko zakrojoną kampanią marketingową, pisały o nim największe portale internetowe, czasopisma, spotkał się z zainteresowaniem radia i telewizji. Jak się okazało, serwis nie spotkał się jednak z dużym zainteresowaniem użytkowników. Wynikało to z faktu, że zagraniczny portal nie w pełni docenił swojego polskiego konkurenta oraz preferencje i przyzwyczajenia polskich internautów. Do podstawowych problemów oraz błędów, które popełnił zagraniczny portal wchodząc na polski rynek, należy zaliczyć:

- niedocnienie konkurenta przy wysokiej ocenie własnej marki, której samo miano światowego giganta miało zapewnić szeroki odzew wśród polskich internautów;
- Allegro tak zakorzeniło się w świadomości ludzi, że nawet rosnące prowizje od sprzedaży nie odstraszyły użytkowników, ponadto rodzimy serwis zapewniał im stosunkowo wysoką pewność dostarczenia towarów oraz zapoznanie się z oceną i opinią o sprzedawcach. Z kolei eBay nie wprowadził odpowiednich norm i spowodował, że w serwisie pojawiła się duża liczba niezweryfikowanych i nieuczciwych sprzedawców (proces rejestracji użytkowników nie był należyście weryfikowany);
- początkowo plusem eBay był brak pobierania prowizji, w momencie kiedy ją wprowadzono, liczba użytkowników drastycznie spadła, spowodowało to, że serwis w 2011 r. wycofał się z dodatkowych opłat;
- wadą serwisu był niski poziom obsługi oraz nieprzejrzysta witryna internetowa (właściciele serwisu nie wzięli pod uwagę odmienności gustów polskich i amerykańskich użytkowników) (www.spiderweb.pl/2012/04/upadle-legendy-polskiego-internetu-ebay-polska.html [dostęp 12.08.2017]).

Polski rynek internetowy jest na wysokim poziomie, nie odbiega znacznie od międzynarodowych standardów. Polskie serwisy internetowe są w stanie rywalizować ze swoimi zagranicznymi odpowiednikami. Należy zauważyć, że polski rynek internetowy charakteryzuje się wysokim poziomem rozwoju, przy czym posiada swoje indywidualne, charakterystyczne cechy. eBay jest przykładem globalnego serwisu, któremu nie udało się sprostać oczekiwaniom polskich użytkowników i poniósł klęskę. Wydaje się, że duża w tym zasługa Allegro, jego wysokiego poziomu technologicznego, wprowadzonych regulacji prawnych w zakresie bezpieczeństwa, przejrzystości i stosunkowo prostej obsługi. Wysoki poziom serwisu spowodował, że rozpoczął on ekspansję na rynki Europy Środkowo-Wschodniej.

6.5. Pytania problemowe

1. Jak oceniasz perspektywę rozwoju e-biznesu w Polsce?
2. Czy biznes elektroniczny stwarza nowe perspektywy dla polskich młodych przedsiębiorców?
3. Czy obecne uregulowania prawne są wystarczające dla zabezpieczenia własności intelektualnej w Polsce?
4. Czemu jednym przedsiębiorstwom się udaje, a innym nie?
5. Czy polski internetowy konsument różni się od swoich zagranicznych odpowiedników?

6.6. Test Prawda/Fałsz

Lp.	Stwierdzenia	P	F
1	Biznes elektroniczny znajduje się w Polsce w fazie stagnacji		
2	Rozwój technologii teleinformatycznych jest jedną z przyczyn rozwoju biznesu elektronicznego		
3	Odsetek osób wykorzystujących Internet jako narzędzie komunikacji społecznej w Polsce maleje		
4	Ponad 90% polskich przedsiębiorstw posiada dostęp do szerokopasmowego Internetu		
5	Procentowy udział przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu w latach 2006–2016 jest na zbliżonym poziomie		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
6	Odsetek przedsiębiorstw korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną w ostatnich latach gwałtownie wzrósł		
7	Usługi 3P to przesyłanie, przetwarzanie oraz przechowywanie informacji		
8	Technologie mobilne w Polsce wykazują bardzo wysoki poziom rozwoju (jeden z najwyższych w Europie)		
9	Banki są w Polsce pionierami, jeżeli chodzi o prowadzenie działalności przez Internet		
10	Rozwój bankowości i handlu elektronicznego będzie w przyszłości związany z coraz większym znaczeniem systemu mikropłatności		
11	Strumieniowanie video na masową skalę stanowi przyszłość dla rozwoju e-biznesu		
12	Najwyższe wskaźniki wzrostu sprzedaży produktów cyfrowych mają miejsce w przypadku handlu, usług bankowych oraz e-learningu		
13	Biznes elektroniczny w Polsce ma jednolity charakter		
14	Liczba przedsiębiorstw zajmujących się e-usługami jest większa od tych działających w e-marketingu		
15	E-mail jest jedną z najważniejszych form komunikacji w przypadku polskich przedsiębiorstw		
16	Wykorzystanie portali społecznościowych w marketingu posiada wysoką dynamikę wzrostową		
17	Rozwój e-usług w Polsce odbywa się w szybkim tempie, ale jego perspektywy wzrostowe są niskie		
18	W perspektywie 2020 r. będzie miał miejsce wzrost podaży i spadek popytu na e-usługi		
19	Zgodnie z badaniem R. Wolnego, popyt na e-usługi będzie dynamicznie wzrastał, najbardziej zauważalne będzie to w segmencie e-turystyki, e-zdrowia, e-kultury oraz e-bankowości		
20	Najwyższa podaż usług będzie miała miejsce w przypadku e-administracji		
21	Najwyższy poziom konkurencji jest w e-bankowości		
22	Istnieje dobra perspektywa dla rozwoju nowych segmentów e-usług, w tym usług doradczych, kompleksowych usług związanych z zarządzaniem domem, usług religijnych		
23	Pierwszym wirtualnym bankiem w Polsce był BGŻ		
24	Pierwszy wirtualny bank w Polsce powstał w 2000 r.		
25	mBank jest pierwszym internetowym bankiem w Polsce		
26	Geneza handlu elektronicznego sięga w Polsce lat 70. XX w.		
27	Allegro jest pierwszą polską platformą transakcyjną		
28	O znaczeniu handlu elektronicznego dla polskiej gospodarki decyduje zwiększający się udział obrotów		
29	Wartość sprzedaży internetowej w Polsce od 2010 r. spada		

Lp.	Stwierdzenia	P	F
30	Allegro i OLX są najpopularniejszymi w Polsce serwisami sprzedaży internetowej		
31	Niewystarczające kompetencje techniczno-biznesowe są jednym z hamulców rozwoju biznesu elektronicznego		
32	Poważnym problemem dla rozwoju e-usług w Polsce są bariery prawne		
33	Otwarcie banku elektronicznego wymaga spełnienia warunków określonych w Ustawie Prawo Bankowe		
34	Otwarcie sklepu internetowego czy tradycyjnego niesie ze sobą podobne wymogi		
35	E-sklep może być prowadzony w każdej formie prawno-organizacyjnej, z wyjątkiem spółki partnerskiej		
36	Sklep internetowy może działać w formie spółki cywilnej		
37	Jednoosobowa działalność wymaga wpisu do KRS		
38	Spółki powinny być zarejestrowane w CEIDG		
39	Osoba fizyczna lub spółka osobowa prowadząc sklep internetowy, wybiera pomiędzy ryczałtem, zasadami ogólnymi a podatkiem liniowym		
40	Na sprzedaż niektórych towarów za pośrednictwem Internetu wymagane są specjalne pozwolenia		
41	Jeżeli sprzedaż w e-sklepie przekracza 30 000 euro, konieczny jest zakup kasy fiskalnej		
42	Finansowanie działalności e-sklepu na starcie może odbywać się tylko i wyłącznie w oparciu o kapitały własne		
43	Środki finansowe niezbędne do uruchomienia biznesu elektronicznego są niższe w porównaniu do funduszy niezbędnych do otwarcia działalności produkcyjnej		
44	Część analityków biznesowych zwraca uwagę na konieczność finansowania e-biznesu ze środków własnych założycieli (tzw. metoda „samorozruchu”)		
45	Dotacje z Urzędu Pracy należą do finansowania wewnętrznego		
46	Fundusze załączkowe co do zasady finansują projekty i przedsiębiorstwa będące na wczesnym etapie rozwoju		
47	Anioły Biznesu to wsparcie finansowe i merytoryczne pochodzące od prywatnych inwestorów		
48	Crowdfunding to finansowanie społecznościowe		
49	Krajowy Fundusz Kapitałowy wspiera przedsiębiorstwa		
50	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zajmuje się finansowaniem działalności e-biznesowej		

Zakończenie

Biznes elektroniczny jest w dobie rozwijającego się Internetu oraz technologii informatyczno-komunikacyjnych ciekawą i atrakcyjną formą prowadzenia działalności gospodarczej. Internet stwarza nowe warunki dla funkcjonowania przedsiębiorstw, a zaistnienie w nim dotyczy nie tylko firm, które decydują się na całkowite przeniesienie działalności do wirtualnego świata, ale również organizacji prowadzących tradycyjną działalność, dla których stanowi on dodatkowe medium komunikacji z kontrahentami oraz ważny element tworzenia nowoczesnych strategii marketingowych.

Termin e-biznes nie jest terminem jednolitym. W literaturze przedmiotu można znaleźć jego wiele definicji i koncepcji. Wieloznaczność pojęcia wynika w znacznej mierze z szeregu zmian, jakie zachodzą w biznesie, oraz z ciągłej ewolucji technologii informacyjnych i informatycznych. E-biznes należy rozumieć jako prowadzenie przedsięwzięć biznesowych, handlu elektronicznego, komunikacji oraz współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa i z jego otoczeniem przy wykorzystaniu sieci.

U podstaw rozwoju biznesu elektronicznego leży rozwój Internetu, który umożliwia przeniesienie szeregu czynności do rzeczywistości wirtualnej. Transmisja danych pozwala nie tylko na komunikowanie się z innymi, ale również na zrobienie zakupów czy załatwienie szeregu spraw administracyjnych za pośrednictwem komputera z dostępem do sieci. Internet stał się platformą międzyludzkiej aktywności, doprowadzając do rozwoju e-społeczeństwa, którego mianem określa się zbiorowość użytkowników sieci, którzy za jej pośrednictwem w aktywny sposób komunikują się między sobą, wymieniają informacje i poglądy.

Postęp technologiczny i rozwój społeczeństwa informacyjnego doprowadził do szeregu zmian w prowadzeniu działalności gospodarczej. Spowodował powstanie e-przedsiębiorstw, które całkowicie lub częściowo przeniosły tradycyjną działalność do sieci. Niewątpliwie pozwolił na to rozwój systemów informatycznych, które umożliwiły zintegrowanie różnych aspektów działalności. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa spowodowały konieczność wprowadzenia szeregu zmian w zarządzaniu

funkcjonowaniem i rozwojem nowoczesnej organizacji. Relacyjny model zarządzania, nastawienie na spełnienie oczekiwań klientów przy jednoczesnym dbaniu o sytuację finansowo-majątkową oraz wyniki finansowe przedsiębiorstwa powodują, że niezbędne jest elastyczne zarządzanie przedsiębiorstwem, umiejętność czytania zmian oraz zdolności adaptowania się do zmieniających się warunków rynkowych.

Konieczne jest wdrożenie nowych modeli biznesowych, które powinny w kompleksowy sposób opisywać zjawiska i procesy, tak by umożliwić zrozumienie całości organizacji, a nie tylko skupiać się na jej poszczególnych składowych. Przedstawione w opracowaniu wybrane modele e-biznesu wskazują na ich istotny związek z podejściem procesowym. Należy podkreślić, że model biznesu elektronicznego można utożsamić z uproszczonym obrazem przedsiębiorstwa, który wskazuje na elementy i działy organizacji oraz zależności pomiędzy nimi. W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej dostrzeżono, że nie istnieje jeden model prowadzenia działalności w Internecie, który pozwala wszystkim organizacjom maksymalizować rezultaty prowadzenia biznesu. Powinien on jednak posiadać pewne cechy, które mają decydujące znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Efektywny model biznesowy wyróżnia się elastycznością, dopasowaniem do wymagań i sytuacji organizacji, charakteryzuje się kompleksowym podejściem do zarządzania wszystkimi sferami funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednocześnie uwzględnia materialne i niematerialne zasoby organizacji oraz prowadzi do ich zwiększenia.

Model biznesu powinien wiązać się ze stworzeniem odpowiedniej strategii, której istotą jest znalezienie takich obszarów, w których wykorzystanie Internetu prowadzi do zwiększenia efektywności i rozwoju organizacji. Strategia jest jednym z podstawowych elementów zarządzania strategicznego, pozwala na wyznaczenie kierunków, reguł oraz instrumentów działania przedsiębiorstwa, tak by możliwa była realizacja celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa. Strategia, tak jak i model biznesowy, powinna być elastyczna, dopasowana do potrzeb i możliwości organizacji.

Sukces organizacji działającej w Internecie w znacznej mierze uzależniony jest od wydajnej i spójnej architektury technologicznej, którą tworzą bazy danych, narzędzia dostępu i rozwoju oraz aplikacje umożliwiające realizację celów biznesowych. Współczesne organizacje wykorzystują metody i techniki umożliwiające im harmonizację procesów zachodzą-

cych w organizacji. Do najpopularniejszych rozwiązań należy zaliczyć: zarządzanie relacjami z klientem, z partnerami biznesowymi, systemy pozwalające na planowanie zasobów przedsiębiorstwa, zarządzanie łańcuchem dostaw, wiedzę, przepływami pracy, systemy handlu elektronicznego oraz przetwarzania analitycznego.

Biznes elektroniczny rozwija się na całym świecie. Polskie przedsiębiorstwa zajmujące się e-handlem czy e-usługami nie różnią się zasadniczo od swoich zagranicznych odpowiedników. E-biznes w Polsce znajduje się w dynamicznej fazie wzrostu. U podstaw jego rozwoju leży zwiększenie dostępności do Internetu oraz obniżenie kosztów jego użytkowania. Niewątpliwie jednym z jego ważniejszych segmentów jest e-bankowość, a polskie systemy płatności internetowych należą do najlepiej rozwiniętych na świecie. Przyszłość biznesu elektronicznego jest trudna do przewidzenia, można jednak ocenić i prognozować, że będzie się on stale rozwijał. Kierunki ekspansji oraz jego transformacja uzależnione są od zmian, jakie będą zachodziły w rozwoju nowoczesnych narzędzi i technologii informatycznych. Analitycy biznesowi są przekonani, że przyszłość biznesu elektronicznego będzie należała do coraz większego wykorzystania urządzeń mobilnych w handlu i usługach. Ich przyszłość zależy jednakże od odbiorców, których gusty i preferencje podlegają nieustannym zmianom. Rozwój biznesu elektronicznego wymaga również wprowadzenia szeregu zmian związanych z poprawą ochrony danych klientów oraz bezpieczeństwa transakcji internetowych.

Bibliografia

- Adamczewski P., (2005), *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Afuah A., Tucci Ch. L., (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Amit R., Zott C., (2001), *Value Creation in e-business*, "Strategic Management Journal", vol. 22.
- Anderson K., (1998), *EDI and Data Network in the Public Sector*, Springer, Heidelberg.
- Awad E. M., (2004), *Electronic Commerce from Vision to Fulfillment*, Prentice-Hall, Upper Saddle River NJ.
- Bacchetta M., Low P., Mattoo A., Schuknecht L., Wagerand H., Wehrens M., (1998), *Special Studies – Electronic Commerce and the role of the WTO*, WTO Publications, Geneva.
- Bajdak A., (2013), *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, nr 140.
- Banasikowska J., Pleban B., (2007), *Systemy handlu elektronicznego*, [w:] C. M. Olszak, E. Ziemia (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bartczak K., (2016), *Bariery rozwojowe handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Exante, Wrocław.
- Batko K., Billewicz G., (2013), *E-usługi w biznesie i administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, nr 136.
- Bell D., (1983), *Technika łączności*, [w:] *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej*, Wydawnictwo Komitetu PAN, Wrocław–Warszawa.
- Bielski I., Żółtowski M., (2010), *Definiowanie kluczowych czynników sukcesu w procesie kształtowania strategii przedsiębiorczej*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą”, nr 33.
- Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., (2004), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Boba K., (2015), *E-marketing w rozwoju obszarów wiejskich*, Wydawnictwo CDR, O. Kraków.
- Borowiecki R., (2011), *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, z. 20.
- Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), (2003), *Monitorowanie otoczenia: przepływ i bezpieczeństwo informacji, w stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków.
- Borowski J., (2013), *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2 (62).

- Bryl Ł., (2013), *Znaczenie „Nowej gospodarki” we współczesnych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Buchwald T., Guzowski T., (2014), *System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, „Progress in Economic Sciences”, nr 1.
- Budzanowska-Drzewiecka M., Lipińska A., (2012), *Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw w opinii menedżerów*, „Komunikacja Społeczna. Kwartalnik Internetowy”, nr 4.
- Budzewicz-Guźlecka A., (2011), *Zmiany w przedsiębiorstwach formą adaptacji do e-gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, z. 68.
- Bukovitz W. R., Williams R. L., (1999), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Ltd. – London.
- Carbonara N., Giannoccaro I., Pontrandolfo P., (2000), *A theoretical model of study industrial districts as supply chains: A case study*. LERC, Cardiff.
- Castells M., (2003), *Galaktyka Internetu – refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Wydawnictwo Rebis, Poznań.
- Cellary W., (2000), *Elektroniczny biznes. Bezpieczna gospodarka elektroniczna*, wyd. spec. Net Forum.
- Cellary W., (2012), *Elektroniczny biznes – mariaż ekonomii i informatyki*, [w:] M. Sysło (red.), *Homo informaticus czyli człowiek w z informatyzowanym świecie*, Wydawnictwo Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki, Warszawa.
- Chandler A. D., (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. S., (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation’s technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, no. 11 (3).
- Chmielarz W., (2007), *Systemy biznesu elektronicznego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Christopher M., (1998), *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*, Financial Times – Prentice Hall, London.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., (1991), *Relationship Marketing-Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Chwesiuk K., (2011), *Analiza zastosowań systemów informatycznych klasy ERP w logistyce*, „Logistyka”, nr 4.
- Cieśliński S. J., (2005), *Polska u wrót e-gospodarki*, „Nowa Gospodarka”, nr 2.
- Combe C., (2006), *Introduction to e-business, management and strategy*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam–Boston–Heidelberg–London–New York–Oxford–Paris.
- Dąbrowska A., Janoś-Kreso M., Wódkowski A., (2009), *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Demecki W., Żukowski P., (2010), *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, „Prace Komisji Geografii i Przemysłu”, nr 15.
- Deszczyński B., (2007), *Uwarunkowania wdrażania CRM w przedsiębiorstwie*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 2.
- Dobosz K., (2012), *Handel elektroniczny*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa.
- Doligalski T., (2006), *Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami?*, „E-mentor”, nr 3 (15).

- Drab-Kurowska A., Daszkiewicz N., (2010), *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa.
- Drucker P. F., (1994), *The Age of Social Transformation*, "The Atlantic Monthly", vol. 274, no. 5.
- Drucker P. F., (1997), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Collins Publishers, London.
- Drucker P. F., (1999), *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drucker P. F., (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa.
- Drucker P. F., (2001), *The Next Society. A Survey of The Near Future*, "The Economist", November 3rd.
- Dudek T., (2011), *Obszary zastosowania gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Świat Morskich Publikacji, Szczecin.
- Dudkowski R., Rudolf T., (2009), *Nowatorskie modele biznesowe*, „Marketing w Praktyce”, nr 10.
- Dudydz H., (2004), *Przetwarzanie analityczne podstawą rozwiązań informatycznych klasy Business Intelligence*, „Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Systemy wspomagania organizacji”, <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171294339> [dostęp 15.09.2017].
- Dudydz H., Sierocki R., (2003), *Przegląd funkcjonalności zaawansowanych systemów informacyjno-analitycznych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 975.
- Dyché J., (2002), *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, Boston, New York.
- Dziembala M., *Systemy workflow w podejściu procesowym do organizacji*, www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/261.pdf [dostęp 25.06.2017].
- Dziembek D., (2015), *Analiza SWOT systemów Business Intelligence udostępnianych przedsiębiorstwom w publicznej chmurze obliczeniowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, nr 243.
- Fazłagić A., (2000), *Pomiar niemierzalnego, czyli praca twórcza w perspektywie stu lat Taylorizmu*, [w:] K. Rogoziński (red.), *Marketing usług profesjonalnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Flis R., (2009), *Perspektywy rozwoju e-biznesu*, [w:] A. Żołnierski (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Fourier Ch., (1993), *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Frąckiewicz E., (2006), *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Garrett G. A., Parrott G. A., (2005), *E-Business – Understanding Key Trends and Applying Best Practices*, „Contract Management”, no. 7.
- Glinkowska B., (2011), *Tendencje rozwojowe e-biznesu*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 68.
- Gołębiowski T., Dudzik T. M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Gregor B., Stawiszynski M., (2002), *E-commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź.

- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „Mentor”, nr 1 (8).
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., (2007), *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie*, [w:] I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja czy rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., (2001), *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo Liber, Warszawa.
- Hoffman D., Novak T., (1996), *Marketing in Hypermedia Computer Mediated Environments. Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing”, vol. 60, no. 3.
- Hołub-Iwan J., (2004), *Informatyczne wsparcie zarządzania relacjami z klientem*, [w:] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Jaciow M., (2013), *Polskie sklepy internetowe na rynku europejskim*, „Studia Ekonomiczne”, nr 136.
- Januszewski A., (2001), *Informatyka w przedsiębiorstwie. Systemy i proces informatyzacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów, Bydgoszcz.
- Jegorow D., (2007), *Rozwój segmentów rynku transakcji internetowych*, VI Konferencja Informatyki Stosowanej. Materiały pokonferencyjne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Chełm.
- Jegorow D., Niedużak A., (2012), *Wpływ sektora B+R na wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez rozwój innowacji*, t. 2, Wydawnictwo CIVIS, Chełm.
- Kaczmarek A., (2009), *Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły Wyższej w Tarnowie”, t. 2, nr 2 (13).
- Kale V., (2001), *SAP R/3: Przewodnik dla menedżerów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kański R., (2005), *Podstawy i rozwój e-biznesu*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław.
- Kisielnicki J., (2002), *Przedsiębiorstwo przyszłości w warunkach nowej ekonomii*, [w:] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kisielnicki J., (2008), *MIS systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Klimczak T., Rudnicki T., Leszczyńska B., (2013), *Ewaluacja zapotrzebowania na instrumenty wsparcia e-biznesu. Warsztat konsultacyjny*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Kolemba A., (2008), *Systemy wspomagające kontakt przedsiębiorstwa z klientem*. [w:] B. Godziszewski (red.), *Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.
- Kolenda P. (red.), (2015), *Internet rzeczy w Polsce. Raport*, IAB Polska.
- Kot S., Starosta-Patyk M., Krzywdą D., (2009), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Kotler Ph., (2003), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kowalewski G. (red.), (2000), *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Ekstat, Szczecin.

- Kozłowski R., Sikorski A. (red.), (2009), *Nowoczesne rozwiązania w logistyce*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Koźmiński K., (2001), *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 plus, *Strategia rozwoju polski u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Kreikebaum H., (1997), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krok E., (2009), *Zarządzanie wiedzą – zestawienie elementów koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 23.
- Krupski R. (red.), (2003), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kukliński A. (red.), (2003), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, Wydawnictwo Rewasz, Warszawa.
- Kuna-Marszałek A., (2016), *E-biznes w „nowej” gospodarce*, [w:] A. Kuna-Marszałek, B. Buczkowski (red.), *Biznes we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kurzok-Derda J., (2001), *Procesowa organizacja przedsiębiorstwa w praktyce*, [w:] A. Michalski (red), *Zarządzanie informacjami w przedsiębiorstwie. Systemy informatyczne a reinżynieria organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Latusek A., Puchalska I., (2002), *Praktyczny słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków.
- Lausen G., Vossen G., (2004), *Obiektowe bazy danych. Modele danych i języki*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Lech P., (2003), *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II – charakterystyka, wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Lenart A., *Systemy ERP a zarządzanie relacjami z klientami*, www.pszw.edu.pl/images/publikacje/t016_pszw_2008_lenart_-_systemy_erp_a_zarzadzanie_relacjami_z_klientami.pdf [dostęp 10.07.2017].
- Lewicki M., (2012), *Instrumenty tworzenia wartości dla klienta w handlu elektronicznym*, rozprawa doktorska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Maciejewski J., (2012), *Customer Relationship Management, strategia biznesowa i technologia informatyczna*, „Współczesne Problemy Zarządzania”, nr 1.
- Magretta J., (2003), *What Management is?*, Profile Books, London.
- Malinowski A., Senkus P., (2015), *Rynek Business to Business w Polsce – zakres i perspektywy rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”. Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 106.
- Małachowski A. (2004), *Marketing w Internecie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Mamcarz P., (2008), *Rynek elektronicznych systemów B2B*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Matusiak K. B., (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy: Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Mazur A. D., Jaworska K., (2001), *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Madar, Zabrze.

- Mazurek-Kucharska B., Kuciński J., Flis R., (2009), *Spodziewane trendy sektora e-usług. Badanie zapotrzebowania na działania wspierające rozwój usług świadczonych elektronicznie (e-usług) przez przedsiębiorstwa mikro i małe*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- McLeod A., (2005), *Marketing internetowy w praktyce*, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.
- Michalski E., (2011), *Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 34.
- Miciuła I., (2014), *Stan e-gospodarki w Polsce i modele e-biznesowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 34.
- Miciuła I., Miciuła K., (2015), *Kluczowe trendy dla budowania biznesu w branży Big Data*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Folia Informatica”, nr 36.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, (2012), *Raport „Modele biznesowe w Internecie. Rozwój przedsiębiorczości internetowej w Polsce a polityka regulacyjna”*, kwiecień–czerwiec.
- Mintzberg H., (1988), *Opening up the Definition of Strategy*, [w:] J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James (eds.), *The Strategy Process, Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice-Hall, International.
- Misztal A., (2015), *Klasy i rozwój otwartych innowacji w Polsce*, [w:] A. Świadek, J. Wiśniewska (red.), *Współpraca przedsiębiorstw a innowacje i transfer technologii – wybrane aspekty*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin.
- Mitręga M., (2004), *Wymiary relacji z konsumentem na rynku usług w świetle wyzwań nowej gospodarki*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 179.
- Mizera K., Pyplacz P., (2014), *CRM a zarządzanie relacjami z klientami w małej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 5 (43).
- Mohini S., (2004), *Innovation and change management*, [w:] S. Mohini, D. Waddell (eds.), *E-business innovation and change management*, Idea Group Publishing, Hershey–London–Melbourne–Singapore.
- Moroz M., (2001), *Zastosowanie Internetu w małych firmach wybranych krajów*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4.
- Moroz M., (2013), *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Moroz M., Fura B., (2016), *Prognozowanie poziomu nasycenia e-biznesu w Polsce pod względem liczby przedsiębiorstw w sektorze*, „E-mentor”, nr 3 (65).
- Mruk H., (2004), *Komunikowanie się w marketingu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nadolna B., (2012), *Wpływ elektronicznej wymiany danych (EDI) na funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Finanse. Rynek Finansowe. Ubezpieczenia”, nr 53.
- Niewiadomska E., (2014), *Wykorzystanie systemu Workflow w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 35.
- Nirenberg J., (2007), *Wprowadzenie internetowego sposobu myślenia w przedsiębiorstwie*, [w:] *Biznes. Zarządzanie firmą*, cz. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Nogalski B., Machel W., (2009), *CRM jako strategiczna determinanta rozwoju dealerów samochodów osobowych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 2, nr 2(13).
- Nojszewski D., (2004), *Biznes elektroniczny – czyli jaki?*, „E-mentor”, nr 1 (3).
- Nojszewski D., (2006), *Przegląd modeli e-biznesowych*, „E-mentor”, nr 5 (17).
- Nonaka I., Takeuchi H., (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Poltext, Seria: Euromanagement, Warszawa.
- Norris M., West S., (2001), *E-biznes*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Nowakowski M., (2006), *E-biznes w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Szewczyk (red.), *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Okonek P., (2010), *Strategie i plany marketingowe dla e-usług*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Olszak C. M., (2003), *Systemy Business Intelligence w tworzeniu wiedzy organizacyjnej*, [w:] T. Porębska-Miąc, H. Sroka (red.), *Systemy wspomaganie organizacji SWO*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Olszak C., Ziemia E., (2007), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Olszynka P., (2011), *Oprogramowanie, usługi i infrastruktura ICT w małych i średnich firmach w Polsce*, Wydawnictwo PMR Publications, Kraków.
- Ołpiński K., (2011), *E-biznes – istota i zakres zastosowań*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 68.
- Ordyskiński T., (2007), *Modelowanie strategii rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Palonka J., (2005), *Czynniki sukcesu projektów systemów informatycznych e-biznesu*, „Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Systemy wspomaganie organizacji SWO” .
- PARP, (2014), *Regulamin przeprowadzania konkursu w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Priorytet 8: Społeczeństwo informacyjne – zwiększanie innowacyjności gospodarki. Działanie 8.1.*
- Penc J., (1995), *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Penc J., (2001), *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Penc J., (2004), *Nowe oblicze organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Penc-Pietrzak I., (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Piecuch T., Szajna A., (2012), *E-biznes jako forma prowadzenia działalności gospodarczej przez współczesne przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, nr 19.
- Pierścionek Z., (1996), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pilch-Kowalczyk G., (2001), *Internetowe systemy zarządzania*, Wydawnictwo PKJS, Gliwice.
- Porter M., (2006), *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Rada WE, *Rozporządzenie Rady (WE) nr 1777/2005 z dnia 17.10.2005 r. ustanawiające środki wykonawcze do dyrektywy 77/388/ EWG w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej*, www.przepisy.gofin.pl/5,274,73792,0.html [dostęp 12.07.2017].

- Rokita J., (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rosińska-Bukowska M., (2011), *Modele biznesu sprzyjające kreacji wartości na przykładach wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych*, [w:] M. Jabłoński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw. Finanse – strategie – kompetencje*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu”, Dąbrowa Górnicza, https://www.researchgate.net/publication/279173623_Modele_biznesu_sprzyjajace_kreacji_wartosci [dostęp 27.10.2017].
- Rudny W., (2013), *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, nr 141.
- Rutkowski K. (red.), (2002), *Logistyka dystrybucji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Rydel M., (2001), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Sainte Marie G. de, (1995), *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Salomon A., (2001), *Rynek B2B – stan obecny i perspektywy rozwoju*, „Namiary na Morze i Handel”, nr 17 (568).
- Scheibe A., (2011), *Modele biznesowe w Internecie – aspekt teoretyczny*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 68.
- Schulz K. A., Orłowska M. E. (2001), *Architectural Issues for Cross Organizational B2B Inter-actions*, The University of Queensland.
- Shafer S., Smith H., Linder J., (2002), *The Power of Business Models*, “Business Horizons”, vol. 48.
- Skrzypek A., (2013), *Paradygmat społeczeństwa opartego na wiedzy w warunkach nowej ekonomii*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”. Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 98.
- Skrzypek E., (2002), *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] S. Patycki (red.), *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Skrzypek E., (2011), *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy. Społeczeństwo informacyjne – regionalne aspekty rozwoju”, nr 23.
- Słupski M., Sobieński K., (2003), *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie*, Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych, Warszawa.
- Sobótka E., (2016), *Źródła finansowania e-biznesu*, [w:] M. Czajkowska, M. Malarski (red.), *Funkcjonowanie e-biznesu. Zasoby, procesy, technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sokol Ph. K., (1998), *EDI: The Competitive Edge*, Intertext Publications, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Sołtysik-Piorunkiewicz A., (2009), *Kierunki rozwoju systemów e-biznesu*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Sroka H., (2005), *Strategie i metodyka budowy systemów e-biznesu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”. *Systemy wspomagania organizacji SWO*.

- Stanisławski R., Szymański G., (2015), *Innowacje w przedsiębiorstwie na przykładzie handlu elektronicznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 59 (119).
- Stasieńko J., *System informatyczny wspierający zarządzanie relacjami z klientem*, <http://kis.pwzschelm.pl/publikacje/V/Stasienko.pdf> [dostęp 21.06.2017].
- Strauss J., Frost R., (2009), *E-marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River N. J.
- Sylwestrzak M., Bartoszewska B., Czarnecki R., (2016), *Rozwój e-usług publicznych w Polsce na przykładzie projektów realizowanych przez administrację publiczną w ramach 7. osi POIG*, „Telekomunikacja i Techniki Informatyczne”, nr 1.
- Szejko S. (red.), (2004), *Metody wytwarzania oprogramowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Szewczyk A., (2006), *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Szpringer W., (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Szulc R., Kobylański A., (2014), *E-biznes*, Wydawnictwo Expol P. Rybiński, J. Dąbek, Olsztyn.
- Szut J., (2011), *E-usługi w Polsce – sytuacja bieżąca i perspektywy*, [w:] R. Flis, J. Szut, B. Mazurek-Kucharska, J. Kucuński (red.), *E-usługi – definicja i przykłady*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Szwarc N., (2010), *Od masowej komunikacji marketingowej po personalizację w e-marketingu*, „E-mentor”, nr 3 (35).
- Szyjewski Z., (2000), *Workflow management – nowa klasa systemów informatycznych*, „Informatyka”, nr 2.
- Szymańska E., (2010), *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, nr 2 (97).
- Tapscott D., (1998), *Gospodarka cyfrowa*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.
- Timmers P., (1998), *Business Models for Electronic Markets by Paul Timmers*, European Commission, Directorate – General III.
- Turban E., Leidner D., McLean E., Wetherbe J., (2006), *Information Technology for Management*, Wiley & Sons.
- Wawrzyniak B., Staniewski W., (2001), *Gospodarka oparta na wiedzy – perspektywa przedsiębiorstwa*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski w XXI wieku*, Wydawnictwo Komitetu Badań Naukowych, Warszawa.
- Wawszczyk A., (2003), *E-gospodarka. Poradnik przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Weill P., Vitale M. R., (2001), *Place to Space – Migrating to e-Business Models*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Wierzbiński M., (2015), *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 398.
- Wirtz B. W., Schilke O., Ullrich S., (2010), *Strategic Development of Business Models Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*, “Long Range Planning”, no. 43.
- Witkowski J., (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wojtyna A., (2001), *Czy tradycyjna ekonomia pozwala zrozumieć nową gospodarkę?*, referat na VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa.

- Wolny R., (2014), *Rozwój rynku e-usług w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 353.
- Woroniecki J., (2001), *Nowa gospodarka: miraż czy rzeczywistość? Doktryna, praktyka, optyka OECD*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Komitetu Badań Naukowych, Warszawa.
- Woźniak M., (2004), *Internet. Nowa strategia i organizacja firm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Wronowska G., (2004), *Gospodarka oparta na wiedzy jako etap ewolucji współczesnej gospodarki*, [w:] A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Wróblewska W., (2013), *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”. Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 97.
- Wrycza S., (2010), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wyrozębski P., Juchnowicz M., Metelski W., (2012), *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Wyskwarski M., (2012), *Analiza danych systemu ERP – wykorzystanie koncepcji Business Intelligence*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 61.
- Wysocki R. K., De Michiell R. L., (1997), *Managing Information Across the Enterprise*, Willey & Sons, New York.
- Zacher L., (2001), „*Nowa gospodarka*” jako interakcja techniki, gospodarki i społeczeństwa, [w:] G. Kołodko (red.), *Nowa gospodarka i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., (2012), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, [w:] J. Werewka (red.), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków.
- Zieliński S., (2000), *Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zienkowski L., (2003), *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] L. Zienkowski (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Zwass V., (1996), *Electronic Commerce: Structures and Issues Aspects and Opportunities*, “International Journal of Electronic Commerce”, no. 1 (1).
- Żelazny R., (2003), *Nowa gospodarka. Mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Szczecin.
- Żurak-Owczarek C., (2008), *E-biznes szansą rozwoju przedsiębiorstw regionu łódzkiego*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.
- Żurak-Owczarek C., (2008), *Systemy informatyczne e-biznesu w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach*

integracji i rozwoju nowej gospodarki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Żurak-Owczarek C., (2007), *E-biznes szansą na restrukturyzację przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński, (red.), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Źródła internetowe

- www.allegro.pl [dostęp 10.12.2017].
- www.assecobs.pl/pl/o-firmie/referencje/case-studies/C,6 [dostęp 31.07.2017].
- www.assecobs.pl/pl/rozwiązania/erp/assec-softlab-erp [dostęp 12.01.2018].
- www.bankier.pl/ [dostęp 15.12.2017].
- www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-bankowosci-internetowej-w-Polsce-7284848.html [dostęp 04.07.2017].
- www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/zakladam-firme/formy-opodatowania [dostęp 07.07.2017].
- www.blog.bloomboard.co/2016/04/05/200-darmowych-narzedzi-ktore-rozwina-kazdy-biznes-e-commerce/ [dostęp 18.06.2017].
- www.cambridgepython.pl [dostęp 12.04.2017].
- www.ccc.eu/pl/ [dostęp 17.05.2017].
- www.ceneo.pl [dostęp 15.12.2017].
- www.comarch.pl/erp/business-intelligence-comarch-erp/bi-dla-systemow-comarch-erp/ [dostęp 12.01.2018].
- www.comarch.pl/files-pl/file_153/Case-study-DnB-Nord-Polska-2.pdf [dostęp 01.08.2017].
- www.computerworld.pl/news/Cloud-computing-czyliprzetwarzanie-w-chmurze-podstawy-koncepcji,360198.html [dostęp 14.10.2017].
- www.czasnaebiznes.pl/blog/piotr/10_strategii [dostęp 12.06.2017].
- www.czytam.pl/ [dostęp 12.07.2017].
- www.damiankowalczyk.pl/2012/05/strategia-marketingowa-w-internecie.html#.WTl-6s2jyi01 [dostęp 08.06.2017].
- www.dzikisad.com.pl/ [dostęp 15.12.2017].
- www.eactive.pl/pozycjonowanie-stron/pozycjonowanie-i-seo-to-dwa-rozne-pojecia/ [dostęp 14.12.2017].
- www.edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/tpb/scb/main105.html [dostęp 23.06.2017].
- www.ffmpeg.it/cloud-rendere-efficiente-il-controllo-di-gestione-delle-pmi-con-il-software-erp/ [dostęp 22.06.2017].
- www.ekoconsultant.pl/ksiegowosc-krakow/systemy-ksiegowe/macrolagic-xpertis/ [dostęp 27.01.2018].
- www.ekonomia.rp.pl [dostęp 13.10.2017].
- www.elixtra.com/elixtra_prm.html [dostęp 21.06.2017].
- www.epodrecznik.mac.gov.pl/mediawiki/index.php?title=E-us%C5%82uga [dostęp 04.06.2017].
- www.erp24.pl/hr-case-studies/jak-sprawnie-zarzdza-1200-pracownikami-markowej-perfumerii.html [dostęp 01.08.2017].

www.erpssoftwareblog.com/wp-content/uploads/NAV-2013-Visual-and-Usage-Improvements1.jpg [dostęp 12.01.2018].

www.erp-view.pl/erp/esky_pl_na_skrzydloch_systemu_erp_microsoft.html [dostęp 27.07.2017].

www.filmweb.pl/ [dostęp 15.12.2017].

www.firma.ccc.eu/pl/13,grupa-kapitalowa.html [dostęp 10.12.2017].

www.firma.ccc.eu/pl/15,historia-firmy.html [dostęp 10.07.2017].

www.firma.ccc.eu/pl/3,relacje-inwestorskie.html [dostęp 10.07.2017].

www.forbes.pl/technologie/czym-jest-internet-rzeczy/egcvmr0 [dostęp 17.10.2017].

www.fp20.org/historia-e-commerce-w-polsce,1464 [dostęp 29.06.2017].

www.geeksofdoom.com/2015/12/24/12-days-of-deadpool-videos-posters-more/deadpool-2015-recap [dostęp 15.12.2017].

www.heuristic.pl [dostęp 10.05.2017].

www.heuristic.pl/blog/e-commerce/E-commerce-handel-elektroniczny-jako-podstawa-nowoczesnej-gospodarki;106.html [dostęp 11.06.2017].

www.historiapojazdu.gov.pl/ [dostęp 15.12.2017].

www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport-Internet-Rzeczy-w-Polsce.pdf [dostęp 17.10.2017].

www.interaktywnie.com/biznes/artykuly/biznes/sprawdzamy-gdzie-szukac-pieniedzy-na-e-biznes-247414 [dostęp 08.07.2017].

www.i-systems.pl/case-studies/monnari [dostęp 01.08.2017].

www.i-systems.pl/case-studies/monnari [dostęp 12.01.2018].

www.itconsulting.pl [dostęp 11.07.2017].

www.it-consulting.pl/autoinstalator/wordpress/wp-content/uploads/2010/11/A018-Mo-dele-Biznesowe.pdf [dostęp 11.07.2017].

www.jkrygier.swspiz.pl/userfiles/file/rim1.pdf [dostęp 01.07.2017].

www.jleszczynski.swspiz.pl/Strona_1_2/WFin/Archiwum/Tizib-05/PDF/A25_WOLSKI.pdf [dostęp 01.06.2017].

www.kis.pwszchelm.pl/publikacje/V/Stasienko.pdf [dostęp 21.06.2017].

www.kobietawe-biznesie.pl/zawierac-strategia-marketingowa-firmy/ [dostęp 27.05.2017].

www.linkedin.com/ [dostęp 12.07.2017].

www.linkedin.com/feed/ [dostęp 12.12.2017].

www.lodz.naszemiasto.pl/ [dostęp 15.12.2017].

www.log24.pl/artykuly/internetowe-delikatesy,1426 [dostęp 25.07.2017].

www.mall.pl [dostęp 04.01.2017].

www.marketingibiznes.pl/biznes/nowa-szansa-na-rozwoj-firmy-europejskie-dotacje-dla-biznesu-w-2017/ [dostęp 08.07.2017].

www.mediarun.com/pl/trendy/trendy-technologiei-mobilnej-2017.html [dostęp 19.10.2017].

www.morele.net/ [dostęp 12.07.2017].

www.morele.net/info/onas/ [dostęp 14.12.2017].

www.netflix.com [dostęp 10.12.2017].

www.novem.pl/blog/to-wynika-z-wiedzy-geeka-kampania-wizerunkowa-morele-net/ [dostęp 12.07.2017].

www.offers.logicbay.com/whitepaper-partner-relationship-management-best-practices [dostęp 21.06.2017].

www.parp.gov.pl/files/74/18755.pdf [dostęp 10.05.2017].

www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/c68102e54526282485a6c50d1aa83460.pdf [dostęp 12.06.2017].

www.pb.pl/pmr-wartosc-rynku-e-commerce-wzrosnie-do-273-mld-zl-w-2014-r-771454 [dostęp 14.08.2017].

www.pclab.pl/art44389-7.html [dostęp 17.10.2017].

www.pi.zarz.agh.edu.pl/tematy/wprowSI/wprowSI_w1.pdf [dostęp 01.05.2017].

www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czym-jest-big-data [dostęp 10.10.2017].

www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-zalozyc-sklep-internetowy/2 [dostęp 07.07.2017].

www.pracuj.pl/ [dostęp 15.12.2017].

www.retailnet.pl/2015/04/28/12348-raport-przecietny-polak-wyda-1144-zl-na-zakupy-w-sieci-w-2015-roku/ [dostęp 29.06.2017].

www.sas.com/pl_pl/insights/big-data/what-is-big-data.html#modal2 [dostęp 10.10.2017].

www.socialpress.pl/2016/12/najlepsze-kampanie-social-media-2016-polska-i-swiat/ [dostęp 15.12.2017].

www.spidersweb.pl/2012/04/upadle-legendy-polskiego-internetu-ebay-polska.html [dostęp 12.08.2017].

www.spidersweb.pl/2014/05/big-data-2.html [dostęp 11.10.2017].

www.static.shoper.pl/raporty/raport-shoper-2017.pdf [dostęp 29.06.2017].

www.strateg.stat.gov.pl/Home/Strateg [dostęp 28.06.2017].

www.sygnity.pl/nasza-oferta/zagadnienia-biznesowe/automatyzacja-procesow-biznesowych/3753 [dostęp 18.10.2017].

www.systemycms.com/artykuly/e_marketing/100.html [dostęp 06.06.2017].

www.twenga-solutions.com/pl/insights/e-commerce-polska-2016/?utm_source=email_adhoc&utm_medium=email&utm_campaign=1628_ecommerce_study_2016_prospekts-pardot [dostęp 02.07.2017].

www.twitter.com/TheEllenShow [dostęp 14.12.2017].

www.vimeo.com/138473445 [dostęp 11.07.2017].

www.wfmc.org [dostęp 25.06.2017].

www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id19056-STSBE.pdf [dostęp 27.05.2017].

www.youtube.com/intl/pl/yt/about/ [dostęp 14.12.2017].

Odpowiedzi do Testu Prawda/Falsz

Lp.	Rozdz. 1	Rozdz. 2	Rozdz. 3	Rozdz. 4	Rozdz. 5	Rozdz. 6
1	P	P	P	P	P	F
2	P	P	F	F	P	P
3	F	F	F	P	P	F
4	F	P	P	P	F	P
5	P	P	P	F	P	F
6	P	P	F	P	F	P
7	F	P	P	P	F	P
8	F	P	F	F	P	F
9	P	P	F	P	P	P
10	F	F	P	P	P	P
11	F	P	P	F	F	P
12	P	P	P	P	F	P
13	P	P	F	F	P	F
14	P	P	P	P	P	P
15	F	P	P	F	P	P
16	F	F	P	P	P	P
17	F	P	P	P	P	F
18	P	P	F	P	P	F
19	F	F	F	P	P	P
20	P	P	P	P	P	P
21	P	P	F	F	P	P
22	P	P	F	F	P	P
23	P	F	P	F	F	F
24	P	P	P	P	F	P
25	F	P	P	P	F	P
26	P	F	F	F	P	F
27	P	P	P	P	P	P
28	P	P	P	P	P	P
29	F	P	P	F	F	F
30	F	F	P	F	P	P

Lp.	Rozdz. 1	Rozdz. 2	Rozdz. 3	Rozdz. 4	Rozdz. 5	Rozdz. 6
31	F	F	P	P	F	P
32	F	F	P	P	P	P
33	P	P	P	P	P	P
34	P	P	P	F	P	P
35	P	F	P	P	P	P
36	P	P	P	F	P	P
37	F	F	F	P	P	F
38	P	P	P	P	F	F
39	P	P	P	P	P	P
40	P	P	F	P	F	P
41	P	F	P	F	P	F
42	F	P	P	P	P	F
43	P	P	F	F	P	P
44	P	P	P	P	F	P
45	P	P	P	P	P	F
46	P	P	P	P	F	P
47	P	F	F	P	P	P
48	P	P	P	P	P	P
49	F	F	P	F	P	P
50	F	P	P	P	F	P

Publikacja jest poświęcona tematyce e-biznesu, jego podstawowym problemom, modelom i strategiom wykorzystywanym przez organizacje prowadzące działalność gospodarczą przez Internet. Zawiera omówienia segmentów e-biznesu, ich zalet, wad oraz kluczowych determinantów funkcjonowania i rozwoju tej gałęzi gospodarki. Dotyczy zagadnień związanych z infrastrukturą technologiczną i sprzętową, a także architekturą e-biznesu. Przedstawiono w niej wskazówki pozwalające na harmonizację procesów biznesowych. Szczególną uwagę poświęcono zarządzaniu relacjami z klientem i partnerami biznesowymi, planowaniu zasobów przedsiębiorstwa, zarządzaniu łańcuchem dostaw, wiedzą i przepływami pracy, przetwarzaniu analitycznemu oraz systemom handlu elektronicznego. Zaprezentowano też nowe rozwiązania informatyczne wspierające rozwój e-biznesu. Na uwagę zasługują studia przypadków powszechnie znanych firm działających w środowisku wirtualnym. Każdy rozdział został zakończony pytaniami problemowymi i testem prawda/falsz.


Książka jest adresowana przede wszystkim do studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, a także wszystkich zainteresowanych tematyką e-biznesu.



W WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8142-098-3



9 788381 420983