

Iwona Chomiak-Orsa, Beata ButrynUniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mails: iwona.chomiak@ue.wroc.pl; beata.butryn@ue.wroc.pl

**PROCESY KOMUNIKACYJNE
W TWORZENIU MODELI BIZNESU**

**COMMUNICATION PROCESSES
IN NEW BUSINESS MODELS CREATION**

DOI: 10.15611/ie.2017.2.03

JEL Classification: B83, M15

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie na znaczenie procesów komunikacyjnych w kreowaniu współczesnych modeli biznesu. Współczesne warunki rynkowe i postępująca technologizacja procesów biznesowych wymuszają na przedsiębiorcach tworzenie nowych rozwiązań biznesowych, które urzeczywistniane są w postaci modeli biznesu. Zarówno w pracach naukowych, jak i w podejściu praktycznym dominuje pogląd, że zdalne narzędzia komunikacji tworzą specyficzne rozwiązania na styku przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Oczywiście, jest to prawda, jednak bardzo często zapomina się o tym, że zdalna komunikacja umożliwia przedsiębiorcom tworzenie całkiem nowych form prowadzenia działalności oraz tworzenia wewnątrzorganizacyjnych struktur komunikacyjnych. Zaprezentowane rozważania mają zwrócić uwagę czytelników na niezwykle szerokie spektrum oddziaływania procesów komunikacyjnych na formy, jakie mogą przyjmować współczesne przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter rozważań naukowych, toteż zastosowaną metodą badawczą był przegląd literatury dotyczącej determinant kreowania współczesnych modeli biznesu.

Słowa kluczowe: model biznesu, komunikacja, procesy komunikacyjne, ICT.

Summary: The aim of the article is an indication of the importance of communication processes in the creation of modern business models. Today's market conditions and progressive technologization business process make entrepreneurs create new business solutions that are implemented in the form of business models. Both in the work of the scientific and practical approach dominates the view that remote communication tools create specific solutions at the interface between enterprise and its environment. Of course, this is true but very often it is forgotten that remote communication enables businesses to create entirely new forms of business and the creation of inside of the organization communication structures. The article stresses and draws attention of readers on an extremely broad spectrum of the impact of the communication processes on the forms modern enterprises can take. The article is of a scientific nature. Because of it the author used the identification and penetration of literature in the area of determinants of contemporary business models creation.

Keywords: business model, communication, communication processes, ICT.

1. Wstęp

Modele biznesowe w sposób syntetyczny przedstawiają zdolności organizacji do tworzenia wartości i osiągania zysku. Właściwie przygotowane, determinują sukces wdrożenia całego procesu biznesowego. Nowoczesna organizacja zmuszona jest do stałego doskonalenia swojego modelu biznesowego, zależącego od wielu czynników. Czynniki te muszą być przez przedsiębiorstwo rozpoznane, przeanalizowane oraz wdrożone lub jedynie przeprojektowane, jeżeli wcześniej nie spełniły swojego zadania [Ćwiertak 2015]. Jeden z nich stanowią procesy komunikacyjne.

Tworzenie procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie jest czynnością złożoną, zależącą od wypracowanego w przeszłości potencjału oraz odpowiednich zdolności do jego bieżącego wykorzystania. Komunikacja stanowi fundament funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, determinuje wszystkie podejmowane działania, a jej duża skuteczność wpływa na wysoką efektywność całej organizacji.

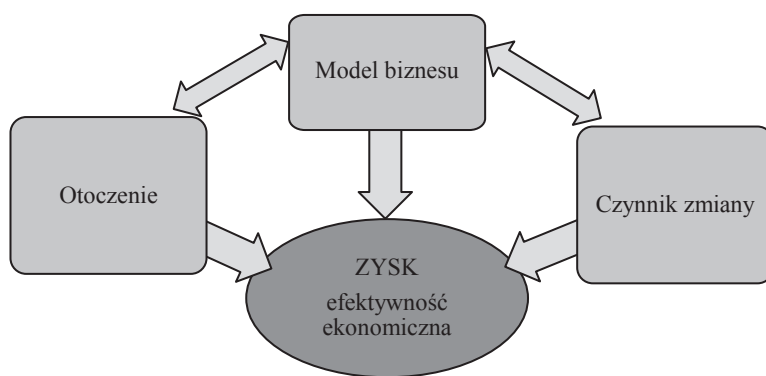
W literaturze poświęconej procesom komunikacyjnym możemy zaobserwować sytuację, w której autorzy skupiają się najczęściej na jednej z dwóch wybranych płaszczyzn komunikacyjnych – komunikacji wewnątrzorganizacyjnej bądź komunikacji z otoczeniem. Zarówno dorobek literaturowy dotyczący rozważań, jak również badań poświęconych analizie procesów komunikacji wewnątrzorganizacyjnej jest stosunkowo bogaty i zróżnicowany [Kłósiewicz-Górecka 2005, s. 72-80; Żbikowska 2005, s. 148; Mikuła, Ziębicki 2003; Chomiak-Orsa 2016, s. 46-55; Szczepańczyk 2014, s. 185-196; Juliusz 2012, s. 133-151]. Analogiczna sytuacja dotyczy kwestii komunikacji z otoczeniem. W tym obszarze można przytoczyć jeszcze więcej publikacji, które eksponują związki zachodzące między pozycją rynkową przedsiębiorstwa, jej wizerunkiem, strategią a procesami komunikacji [Szymańska 2004, s. 232; Budzanowska-Drzewiecka, Lipińska 2012; s. 12-25; Frąckiewicz 2010; Wrocka 2015, s. 24-33; Jelonek 2009, s. 112-121; Chomiak-Orsa 2015]. Nieczęsto jednak podejmowana jest w literaturze próba łączenia komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną oraz kwestia wpływu tej relacji na kreowanie strategii czy modelu biznesowego przedsiębiorstwa. W związku z tym autorki niniejszego artykułu podejmą próbę zarysowania związków między tymi elementami determinującymi działalność współczesnych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest zatem wskazanie na związki oraz zależności, jakie mogą zachodzić między odpowiednio zorganizowanymi procesami komunikacyjnymi a modelami biznesu kreowanymi przez współczesne przedsiębiorstwa.

2. Determinanty kreowania modeli biznesu

W teorii zarządzania pojęcie „model biznesu” zagościło na stałe¹. Oczywiście można znaleźć wiele definicji modelu biznesu [Romanowska, Wachowiak (red.) 2006, s. 243; Szpitter 2011, s. 203; Westland 2008, s. 75; Niestrój R. (red.) 2009, s. 371],

¹ W literaturze bardzo często można się spotkać z pojęciem „model biznesowy”, stanowiącym tylko inną interpretację gramatyczną angielskiego *business model*.

które w zależności od potrzeb będą uwypuklały jeden aspekt lub kilka z głównych aspektów tego pojęcia. W dobie rynku elektronicznego, którego dynamika rozwoju zaskakuje zarówno teoretyków, jak i praktyków gospodarczych, coraz częściej definiuje się modele e-biznesu, w których środowiskiem prowadzenia biznesu jest cyberprzestrzeń [Wrycza 2010, s. 493; Afuah, Christopher 2003, s. 20]. Według podejścia A. Afuaha i C.L. Tucciego, definiujących model biznesowy, obok otoczenia przedsiębiorstwa i czynnika zmiany, jako jedną z kluczowych determinant osiągnięcia efektywności gospodarczej [Afuah, Christopher 2003, s. 20], coraz więcej trudności nastęrcza identyfikacja rzeczywistych czynników sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Efektywność gospodarcza, czyli generowanie zysku przez przedsiębiorstwa stanowi sedno działalności każdej organizacji, natomiast wskazane w cytowanym podejściu determinanty są od siebie tak bardzo uzależnione, że nie można właściwie rozpatrywać ich osobno. Śmiało więc można stwierdzić, że zarówno model biznesowy, jak również zdefiniowana strategia działania w sposób kluczowy przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu. Wzajemne relacje między determinantami efektywności gospodarczej obrazuje rys. 1.



Rys. 1. Model biznesu jako determinanta efektywności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Afuah, Christopher 2003, s. 20].

Analizując opisane podejście, zauważa się, że w literaturze najczęściej wskazuje się na to, iż interakcje między wskazanymi elementami stanowią związki przyczynowo-skutkowe wynikające z zachodzących procesów komunikacyjnych między przedsiębiorstwem a tym, co je otacza. Podchodząc do zaprezentowanej relacji z innej perspektywy, można stwierdzić, że to otoczenie, jego ewolucyjny charakter, jak również pojawiające się okazje rynkowe [Krupski 2012; 2011; Zakrzewska-Bielawska 2012; Ryś 2014, s. 55-65] wpływają na wykreowany model biznesowy.

Rozwinięciem tej myśli jest definicja Laudona i Travera, według której na model biznesu wpływa osiem kluczowych elementów [Laudon, Traver 2012; s. 58-60]. Zdefiniowanymi w tym podejściu elementami są:

a) propozycja wartości, jaką przedsiębiorstwo oferuje przez swoje usługi bądź produkty klientowi, czyli to, co będzie wyróżniało naszą ofertę spośród ofert naszej konkurencji,

b) już istniejąca konkurencja jako elementy otoczenia, które znacznie może utrudnić działalność,

c) pomysł na zdobycie przewagi konkurencyjnej, który istotnie wpłynie na identyfikowalność proponowanego produktu na rynku,

d) zidentyfikowane możliwości wejścia na rynek oraz zaistnienia na nim,

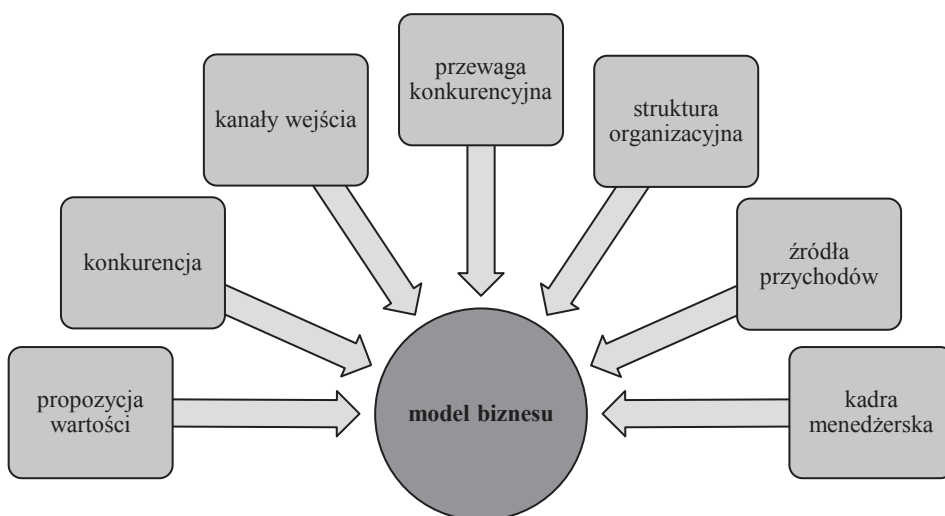
e) strategia rynkowa determinująca działania, które powinny zostać podjęte, aby potencjalni klienci dowiedzieli się o przedsiębiorstwie i zechcieli mu zaufać,

f) kadra menedżerska, która przez swoją determinację oraz kreatywność będzie inicjować i współtworzyć rynkowy sukces przedsiębiorstwa,

g) wizja struktury organizacyjnej oraz układów organizacyjnych, jakie powinno stworzyć przedsiębiorstwo,

h) model przychodowy definiujący i wskazujący na główne i poboczne źródła finansowania bieżącej działalności.

Każdy z wymienionych elementów ma bezpośredni związek z organizacją kanałów komunikacyjnych oraz odpowiednim organizowaniem procesów komunikacyjnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wzajemne powiązania między poszczególnymi elementami a komunikacją wewnątrzorganizacyjną i zewnątrzorganizacyjną prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Determinanty modelu biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Laudon, Traver 2012, s. 58-60].

Dla porównania w tzw. *Business Model Canvas* [Pichlak 2015, s. 83-91; Falencikowski, Nogalski 2014] – ostatnio najczęściej przytaczanym podejściu kreowania

modelu biznesowego – definiuje się dziewięć kluczowych obszarów. Tak jak w przytaczanej wcześniej definicji, również i w tym przypadku wszystkie składowe mają bezpośredni związek z poprawnością oraz efektywnością procesów komunikacyjnych. Wśród definiowanych obszarów znajdują się:

1. Segmenty klientów – którzy będą stanowili nie tylko główną grupę odbiorców, ale i uzupełniające grupy odbiorców usług bądź produktów – stanowią determinantę, która przez dobrze zorganizowane procesy komunikacyjne przedsiębiorstwa z otoczeniem wpływa na ewolucyjność modelu biznesu.

2. Propozycje wartości dla tychże klientów, która to determinanta jest bezpośrednio skorelowana z definicją segmentów klientów, ponieważ przez właściwą komunikację z klientami i rozpoznanie ich potrzeb przedsiębiorstwo jest w stanie dobrze sformułować propozycje wartości dla wybranych segmentów klientów.

3. Polityka relacji wskazująca na zakres działań, jakie powinni zaplanować przedsiębiorcy w zakresie zarówno pozyskania klientów, jak i stabilizacji i wzmacniania kapitału relacyjnego z klientami już pozyskanymi.

4. Kanały obejmujące prace mające na celu uruchomienie kanałów umożliwiających wymianę zasobów z materialnych i niematerialnych.

5. Kluczowe zasoby, które przedsiębiorstwo powinno posiadać lub mieć możliwość pozyskania, aby wykreować zaplanowane wartości dla klientów.

6. Kluczowych partnerów, którzy będą mogli współuczestniczyć w tworzeniu wartości dla klientów.

7. Kluczowe działania warunkujące zarówno powołanie do życia przedsiębiorstwa i kluczowe działania, które przedsiębiorca powinien planować jako sekwencyjne procesy utrwalające pozycję na rynku oraz stabilizujące np. relacje ze stałymi klientami.

8. Źródła przychodów umożliwiające pokrywanie w całości kosztów stałych działalności tak, aby zabezpieczyć przedsiębiorcy ciągłość prowadzonej działalności gospodarczej bez narażania na utratę płynności finansowej.

9. Strukturę kosztów, której zdefiniowanie pozwoli przedsiębiorcom na monitorowanie ewentualnych odchyłeń i wahań spowodowanych zmianami zachodzącymi zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu.

Wszystkie wymienione elementy determinują model biznesu, jaki organizacja kreuje w danym momencie. Natomiast właściwa kompozycja wymienionych elementów jest możliwa tylko w sytuacji, gdy istnieje odpowiednio skomponowany system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

3. Procesy komunikacyjne w przedsiębiorstwie

Współczesne przedsiębiorstwa są złożonymi systemami, bazującymi na modelach biznesowych, w których poszczególne podsystemy muszą ze sobą ściśle współpracować. Ich zgodne współdziałanie zdeterminowane jest procesami komunikacyjnym. Procesy te obejmują zarówno komunikację wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Komunikację wewnętrzną i zewnętrzną przedsiębiorstwa stanowi proces wymiany informacji, którego uczestnicy na siebie wpływają [Chomiak-Orsa 2013,

s. 121-130]. Proces ten wymaga przekazywania w formie komunikatów (sygnałów) jasnych i czytelnych treści. Proces komunikowania złożony jest z powiązanych ze sobą elementów, takich jak: nadawca wiadomości, koder treści wiadomości, kanał przepływu wiadomości, dekodek treści wiadomości, odbiorca wiadomości, który wiadomość interpretuje, a następnie może ją transmitować przez sprzężenie zwrotne. Elementy te decydują o dynamicznym i transakcyjnym charakterze komunikatu [Grabosz 2014].

W odniesieniu do komunikacji wewnątrz organizacji zwykle wyróżnia się następujące obszary potrzeb interakcji [Rogała]: między jednostkami, na osi jednostka-podsystem społeczny, między podsystemami społecznymi, wewnątrz określonego podsystemu.

Natomiast w przypadku porozumiewania się z otoczeniem zewnętrznym uwzględniane są poziomy relacji, takie jak [Potocki, Winkler, Żbikowska 2011]: organizacji z innymi organizacjami, np. instytucjami finansowymi czy firmami kooperującymi, organizacji z wyodrębnionym segmentem otoczenia, np. ze środowiskiem akademickim, organizacji z klientem.

Należy tutaj podkreślić, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące w dobie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych zmuszone są uwzględniać w swojej strategii komunikacji konieczność bilateralnego przepływu informacji, co sprawia, że komunikowanie się, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, staje się procesem wielowymiarowym i złożonym.

Warto zauważyć także, że w każdym funkcjonującym w gospodarce przedsiębiorstwie przenikają się dwa obszary komunikowania: ustrukturyzowany i nieustrukturyzowany. Komunikowanie ustrukturyzowane polega na rejestrowaniu, zapisywaniu i dokumentowaniu przepływu informacji, np. przez wymianę pism, dokumentów, wideokonferencje, zebrania itp. Komunikowanie nieustrukturyzowane dotyczy nieformalnej sieci porozumiewania [Grabosz 2014].

Konieczność uwzględniania potrzeb dużej liczby odbiorców, a także dostosowywania przekazu do specyfiki poszczególnych grup adresatów sprawia, że tworzenie spójnej strategii komunikacji organizacyjnej i jej implementacja stanowi niezwykle trudne zadanie. Jednak bez uwzględniania efektywnego przepływu informacji i związanych z nim procesów porozumiewania się tworzenie nowoczesnych modeli biznesowych nie byłoby w ogóle możliwe.

Potrzeba kompleksowego podejścia do różnorodnych obszarów objętych działaniami komunikacyjnymi często staje się przyczyną deficytów w systemie komunikacyjnym organizacji. Braki występują zwykle w wysyłanych przekazach o niespójnej czasowo lub formalnie treści bądź jeśli są sprzeczne. Analiza luk komunikacyjnych zwykle dokonywana jest na płaszczyźnie zgodności komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną. Przykładem takiej luki może być niepoinformowanie zespołu organizacji o działaniach komunikacyjnych skierowanych na odbiorców zewnętrznych lub przekazywanie wiadomości się wykluczających [Zajkowska 2011]. Występowanie niespójnych procesów komunikacyjnych w konsekwencji rzutuje na funkcjonowanie

współczesnych modeli biznesowych. Obecnie problem ten w znacznym stopniu niwelowany jest przez zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, które pozwalają na dzielenie się wiedzą i ułatwiają dostęp do różnego rodzaju dokumentów wykorzystywanych w procesach biznesowych [Perechuda, Chomiak-Orsa 2013, s. 305-319].

W ostatnim czasie można zaobserwować zwiększone zainteresowanie wykorzystaniem instrumentów związanych z nowymi technologiami w odniesieniu do procesów komunikacyjnych, np. takich jak [Klimczak, Rudnicki, Leszczyńska 2013]:

- systemy zarządzania bazami wbudowane w pamięć,
- systemy kontroli gestykulacji,
- systemy rozpoznawania mowy,
- systemy kontroli strumieni aktywności,
- systemy oparte na RFID, NFC,
- *cloud computing*,
- technologie identyfikacyjne i sensoryczne,
- urządzenia automatyki i robotyki wspierające specyficzne (pod)procesy współpracy biznesowej,
- nowe modele biznesowe produkcji wykorzystujące drukowanie 3D mikropłatności i płatności mobilne,
- technologie syndykacji treści w sieci, Web Semantic, *Big Data* itp.,
- nowe podejście do przesyłanych informacji związane z komunikacją, np. z e-administracją, e-urzędem, e-bankiem.

Na wybór właściwych instrumentów porozumiewania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z podmiotami zewnętrznymi wpływa wiele czynników, takich jak np.: rynek, wielkość przedsiębiorstwa, specyfika jego działalności, dostępne zasoby finansowe. Odpowiednio dobrane narzędzia komunikacji powinny zapewniać klarowny, sprawny i zgodny z oczekiwaniami, wynikającymi z realizacji procesów biznesowych przepływ informacji i wewnątrz przedsiębiorstwa, i z podmiotami zewnętrznymi.

4. Rola procesów komunikacyjnych w tworzeniu modeli biznesowych

Jak wcześniej wspomniano, proces komunikacyjny stanowi swoisty system wzorów przekazywania i interpretacji wiadomości wśród jednostek organizacyjnych oraz pomiędzy tymi jednostkami i ich organizacyjnym otoczeniem.

Warto podkreślić, iż komunikowanie się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa jest ściśle powiązane z podstawowymi funkcjami zarządzania, na bazie których kreowany jest model biznesowy. Aby model ten po wdrożeniu mógł właściwie funkcjonować, powinien pozwalać na realizację procesu komunikowania, tj. uwzględniać:

- potrzebę komunikowania się w czasie prognozowania oraz w trakcie programowania norm opisu celów działalności organizacji oraz kierunków, sposobów i środków ich realizacji [Stankiewicz 2006],

- potrzebę kształtowania zespołu, który będzie w stanie efektywnie wykonywać przypisane mu działania przez wykorzystanie dużych umiejętności dotyczących komunikacji [Ober 2013],
- potrzebę motywowania zespołu, przez komunikowanie, mające na celu pozytywne identyfikowanie się z organizacją czy osiąganie efektu przywiązania [Stankiewicz 2006]
- potrzebę kontrolowania zespołu z perspektywy komunikowania polegającego na przekazywaniu pracownikom w sposób dla nich zrozumiały wszystkich, poleceń, norm i zaleceń [Ober 2013].

Należy podkreślić, że istotą procesu komunikacji stanowi komunikat (zakodowanie informacji). Przy tworzeniu modeli biznesowych warto określić rodzaje komunikatów, które będą wymieniane między nadawcą a odbiorcą, zarówno tym wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Zwykle wyróżnia się następujące rodzaje komunikatów [Stankiewicz 2006, s. 52]:

- publiczne, wysyłane do wielu osób bezpośrednio i równocześnie,
- służbowe (ale nie publiczne), których celem jest poinformowanie odbiorcy o sprawach związanych z procesem biznesowym,
- prywatne, wysyłane do osób znajomych w celach nieformalnych (niezwiązanych z obowiązkami służbowymi).

Charakter przepływu informacji w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowi kolejny ważny czynnik, który powinien być uwzględniany w modelach biznesowych. Rozróżnienie przepływu informacji pozwala określić trzy poziomy komunikacji, tj. wewnątrz organizacji (pionowy, poziomy) i z otoczeniem biznesowym (sieciowy). W nowoczesnych modelach biznesowych zauważa się tendencję do wzrostu komunikacji w poziomie i w sieci.

Zarówno rodzaje komunikatów, jak i charakter przepływu informacji mają wpływ na skuteczność kanałów komunikacyjnych. Należy odpowiednio dostosowywać kanały komunikacyjne przede wszystkim do potrzeb klientów. Możliwość porozumiewania się np. ze sprzedawcą przez urozmaicone kanały komunikacji jest niezwykle istotna, ponieważ w znacznym stopniu eliminuje bariery komunikacyjne. Skuteczna komunikacja wewnętrzna, odpowiednio skorelowana z komunikacją z otoczeniem, stanowi podstawę dobrego zarządzania każdego przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – podstawę kreowania dobrego modelu biznesowego [Włodarczyk 2016].

Wykorzystanie informatycznych narzędzi w zdalnej komunikacji istotnie determinuje kształt oraz cechy modelu biznesowego. Organizacje o hybrydowej, eventowej, wirtualnej strukturze stanowią codzienność współczesnego biznesu. W związku z tym narzędzia komunikacji zdalnej stały się swoistą determinantą warunkującą model biznesu.

Współczesne przedsiębiorstwo powinno mieć niezbędne umiejętności i procedury przekształcenia posiadanych sił i środków w wartości. Potencjał komunikacyjny, obok decyzyjności kadry menedżerskiej, stanowi taką siłę, a zatem należy go jasno określać w modelu biznesowym firmy.

5. Zakończenie

Poszukiwanie, tworzenie dobór odpowiedniego modelu biznesu to ostatnio jeden z częściej poruszanych tematów zarówno w gremiach naukowych, jak i przez przedsiębiorców znajdujących się na początku swojej drogi biznesowej. W tym nurcie znajdują się rozważania autorek zaprezentowane w niniejszym artykule. Przy tym najważniejszym celem autorek tekstu było wskazanie na znaczenie procesów komunikacji i właściwe ich organizacji jako swoistego spoiwa dla wszystkich determinant kreowanych modeli biznesowych. Dynamika otoczenia, spowodowana rozwojem technologii komunikacyjnych, ma ogromny wpływ na tworzenie modeli biznesowych. Zmieniający się sposób komunikowania, wzajemne przenikanie wewnętrznych i zewnętrznych procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie stanowią przesłankę do umiejętnego wykorzystania infrastruktury komunikacyjnej do określania i wypracowywania nowoczesnych modeli biznesowych.

Literatura

- Afuah A., Christopher T.L., 2003, *Biznes internetowy, strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, r. 1.
- Basińska B., Garnik I. (red.), 2014, *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Budzanowska-Drzewiecka M., Lipińska A., 2012, *Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw w opinii menedżerów*, Komunikacja Społeczna, nr 4, Warszawa.
- Chomiak-Orsa I., 2013, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Chomiak-Orsa I., 2015, *Technologie informacyjno-komunikacyjne w kreowaniu rozwiązań smart city*, Informatyka Ekonomiczna, nr 3(37).
- Chomiak-Orsa I., 2016, *Znaczenie nowoczesnych ICT w usprawnianiu wewnątrzorganizacyjnej komunikacji*, Informatyka Ekonomiczna, nr 1(39).
- Ćwiertak R., 2015, *Rola potencjału innowacyjnego w modelach biznesowych nowoczesnych organizacji – próba oceny*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 26, nr 1.
- Falencikowski T., Nogalski B., 2014, *Business model in strategic management – entrepreneurial approach*, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, no. 305(4)2014.
- Frąckiewicz E., 2010, *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*, Rozprawy i Studia, nr 753, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Grabosz J., 2014, *Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego*, [w:] B.A. Basińska, I. Garnik (red.), *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Jelonek D., 2009, *Przegląd wybranych koncepcji pozyskiwania informacji o otoczeniu przedsiębiorstwa*, Informatyka Ekonomiczna, nr 55.
- Juliusz B., 2012, *Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Klimeczak T., Rudnicki T., Leszczyńska B., 2013, *Ewaluacja zapotrzebowania na instrumenty wsparcia e-biznesu. Badanie i analiza danych zastanych – raport*, Warszawa, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/394/18694.pdf>, dostęp: 7.05.2017.

- Kłosiewicz-Górecka U., 2005, *Komunikacja wewnętrzna w małych i średnich przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12.
- Krupski R., 2011, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4(147).
- Krupski R., 2012, *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, *Przegląd Organizacji*, nr 11.
- Laudon K.C., Traver C.G., 2012, *E-commerce 2012. Business. Technology. Society*, Pearson Education Limited, United States of America.
- Mikuła B., Ziębicki B., 2003, *Komunikacja wewnętrzna jako instrument adaptacji nowo przyjętych pracowników*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Niestrój R. (red.), 2009, *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ober J., 2013, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 65, nr 1897.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., 2013, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, *Zarządzanie i Finanse*, nr 4/2, vol. 11.
- Pichlak M., 2015, *Projektowanie modeli biznesowych w branżach twórczych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 86.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., 2011, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Rogała A., *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, http://www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf, dostęp: 5.05.2017.
- Romanowska M., Wachowiak P. (red.), 2006, *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa.
- Ryś K., 2014, *Okazje rynkowe szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, nr 14.
- Stankiewicz J., 2006, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław.
- Szczepańczyk M., 2014, *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*, *Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Katowice.
- Szpitter A., 2011, *Model biznesowy jako determinanta sukcesu na rynku*, [w:] *Strategie sukcesu organizacji*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Szymańska A., 2004, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Unimex, Wrocław.
- Westland J., 2008, *Global Innovation Management. A Strategic Approach*, Palgrave, New York.
- Włodarczyk A., 2016, *Determinanty skutecznej komunikacji w modelu biznesowym B2C*, *Zeszyty Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, nr 22.
- Wrocka A., 2015, *Proces komunikacji a rynku B2B*; *Problemy Jakości*, nr 9.
- Wrycza S., 2010, *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zajkowska M., 2011, *Deficyty komunikacyjne jako determinanta implementacji integracji komunikacji przedsiębiorstwa*, [w:] B. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* nr 208, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2012, *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Żbikowska A., 2005, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.