

Monika Odlanicka-Poczobutt

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ W ORGANIZACJACH WIRTUALNYCH

Wstęp

Nieprzewidywalność i zmienność otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, a także zacieranie się granic między nimi, wymuszają daleko idące zmiany w sposobach ich organizacji oraz zarządzania. Przedsiębiorstwa tradycyjne przekształcają się w organizacje o charakterze sieciowym, optymalizując swoją grę rynkową poprzez stosowanie nowoczesnych koncepcji strategicznych.

Przedsiębiorstwa mogą stosować różne warianty wejścia na rynek, szczególnie międzynarodowy, różne stopnie zaangażowania w proces globalizacji i jego tworzenie. Jedną z zasadniczych koncepcji strategicznych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest zwiększanie jego wartości poprzez umiejętną dekompozycję łańcucha wartości, łączenie korzyści skali i korzyści specjalizacji, integrację rozproszonych kompetencji oraz – co najważniejsze – zdolność koordynacji działań.

W organizacjach sieciowych wartość dodawana jest przede wszystkim na końcach sieci, a więc bardzo blisko ostatecznych odbiorców i z dala od centrali. Spowodowane jest to w głównej mierze współdzieleniem infrastruktury służącej do wykonywania poszczególnych funkcji biznesowych, zatem odpowiedzialność za tworzenie wartości w przedsiębiorstwach sieciowych zostaje przesunięta z jednostek realizujących konkretne zadania na jednostki koordynujące te działania.

Organizacja wirtualna jako organizacja typu sieciowego sprzyja realizacji koncepcji osiągania przewagi konkurencyjnej poprzez globalne rozmieszczenie poszczególnych elementów łańcucha wartości.

1. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

Podmioty funkcjonujące na rynku dążą do wytworzenia i zaoferowania wartości pod postacią produktów, usług, idei itp., stanowiących zaspokojenie potrzeb klientów. Według M. Portera, wartość to suma przychodów, firmy będąca funkcją ceny oferowanego produktu i ilości sprzedanych towarów. Wartość jako suma, którą klienci mogą zapłacić za produkt, powstaje w wyniku podjęcia przez przedsiębiorstwo szeregu działań składających się na łańcuch wartości¹.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa obejmuje postępowanie prowadzące do tworzenia wartości dla udziałowców i klientów, co jest rozumiane jako zespół działań zorientowanych na uruchomienie czynników podwyższających aktywa firmy oraz prowadzących do racjonalizacji łańcucha wartości, a także ukierunkowanych na zadowolenie klienta. W ramach łańcucha opracowuje się i wdraża programy restrukturyzacji zwiększające efektywność wykorzystania zasobów oraz dostosowujące organizację do wymogów jej otoczenia, a także pozwalające przedsiębiorstwu na uzyskanie wysokiej pozycji rynkowej dzięki wzrostowi jego wartości².

Wartość dodana dla klienta, ujawniająca się w postaci zrealizowanej sprzedaży, tworzy przy tym podstawę sukcesu przedsiębiorstwa. Ekonomicznym przejawem tego sukcesu jest wartość dodana dla przedsiębiorstwa. Można ją zdefiniować jako różnicę między całkowitą wartością sprzedaży (ceną) a wartością zakupionych materiałów i usług³.

Wartość dodana powstaje na każdym „etapie” procesu tworzenia wartości, tzn. jest tworzona przez dostawców, producentów, odbiorców, pośredników, sprzedawców itp. Każdorazowo jest tworzona przy tym zarówno wartość dodana dla przedsiębiorstwa (oferenta wartości), jak i wartość dodana dla klienta (nabywcy wartości).

W ramach rosnącej konkurencji nie wystarczają już tradycyjne metody zwiększania wartości rynkowej opierające się na wzroście efektywności finansowej, powiększaniu wartości zainwestowanego kapitału i maksymalizowaniu

¹ D. Bettman: *Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera*. „Przegląd Organizacji” 1996, nr 8.

² A. Tubielewicz: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 215.

³ P. Błaik: *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. PWE, Warszawa 2001, s. 117.

efektów netto z inwestycji oraz uzyskiwanemu dzięki nim wzrostowi zaangażowanego kapitału prowadzącego do więcej niż proporcjonalnego wzrostu wartości rynkowej firmy⁴.

Podjmując decyzje dotyczące określonej koncepcji budowy wartości i jej wdrażania, można dokonać wyboru, ale też zwiększyć wartość poprzez:

- wzrost efektywności finansowej,
- poprawę produktywności,
- wykorzystywanie potencjału pracy i jego produktywności,
- tworzenie wartości z perspektywy klienta,
- doskonalenie struktury łańcucha wartości i rozwijanie sieci organizacyjnych⁵.

Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest możliwy również w wyniku doskonalenia struktury łańcucha wartości.

Także globalne rozmieszczenie poszczególnych elementów łańcucha wartości umożliwia firmie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, szczególnie w stosunku do tych przedsiębiorstw, które ograniczają się do działania w jednym kraju bądź regionie. Globalizacja działalności firmy pozwala maksymalizować wartość dodaną w każdym kolejnym ogniwie łańcucha wartości w czasie, firmy lokalne zaś osiągają przyrost wartości proporcjonalny do lokalnych możliwości.

Należy podkreślić, że sieci powstające pomiędzy organizacjami powodują zacieranie się granic między nimi. Dostawcy nie ograniczają się do dostarczania niezbędnych produktów, lecz współpracują z przedsiębiorstwem i innymi podmiotami w celu rozwiązywania problemów klienta końcowego. W ten sposób wspierają całą organizację⁶. Zmiany granic lub też ich zacieranie się są charakterystyczne dla połączenia firm, wydzielania lub odłączania części firm, przyłączania firmy lub jej części bądź niektórych aliansów⁷.

Maksymalizacja wartości dodanej jest możliwa jedynie w przypadku jednoczesnego zwiększenia produktywności wszystkich ogniw i procesów składających się na łańcuch. Dotyczy to zwłaszcza działań podnoszących efektywność funkcjonowania kanałów zaopatrzenia i dystrybucji oraz procesów wytwórczych. Wiele firm dąży więc do tego, aby zwiększyć zakres swojego działania, stworzyć sieć międzynarodowych powiązań, więc przenosi swoje aktywa

⁴ P. Skat-Rordan: *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2001, s. 43.

⁵ A. Tubielewicz: *Op. cit.*, s. 216.

⁶ A. Scheibe: *Wykorzystanie marki w zarządzaniu organizacją sieciową*. WPS, Kielce 2004, s. 255.

⁷ Por. Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 1995, s. 67; M.E. Porter: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1992, s. 270.

poza granice kraju i dzięki temu zwiększa swoją zdolność. Każda działalność wymaga specyficznych warunków, rozwiązań we wszystkich sferach działań. Każdy łańcuch pełni jakąś rolę w wykorzystaniu potencjalnych źródeł przewagi nad konkurentami. Analityczne spojrzenie na system wartości kreowany przez firmę pozwala bardziej racjonalnie określić najodpowiedniejszą dla niej strategię.

2. Orientacja procesowa w organizacjach sieciowych

Organizacje sieciowe stanowią złożone i wielokierunkowe powiązania między strukturami organizacyjnymi powstałymi często w wyniku tworzenia wielu różnych aliansów strategicznych⁸. Dynamiczna organizacja sieciowa to sieć niezależnych firm – dostawców, odbiorców, a bywa, że ongiś rywali – powiązanych ze sobą technologiami informacyjnymi po to, aby dzielić się umiejętnościami, kosztami i udziałami w różnych rynkach⁹.

Organizacja przedsiębiorstwa oparta na założeniach orientacji procesowej może prowadzić do zdefiniowania tych procesów realizowanych przez firmę, które prowadzą do wytworzenia wartości dodanej. Orientacja procesowa zakłada bowiem „poziomy” przebieg poszczególnych procesów (subprocesów), realizowanych w całej sieci procesów tworzenia wartości. Szczególne znaczenie przypisuje się produkcyjnym, logistycznym, a także marketingowym procesom związanym z tworzeniem oraz dostarczaniem wartości dodanej, głównie ze względu na kreowanie użyteczności formy (produkcja), użyteczności miejsca i czasu (logistyka) czy użyteczności posiadania (marketing).

3. Koncepcja kluczowych kompetencji

Struktura organizacyjna łańcucha wartości kształtowana jest przez jego ogniwa odpowiadające jednej funkcji realizowanej w zbiorze podstawowych kompetencji firmy. Jest ona ściśle związana ze stanem otoczenia i jego zmianami.

Orientacja na procesy może być wspomagana w tworzeniu właściwej wartości dodanej przez koncepcję kluczowych kompetencji. Zaangażowanie bowiem przedsiębiorstwa w rozwój kluczowych kompetencji wiąże się z jego udziałem w tworzeniu wartości i korzyści dla klienta¹⁰.

⁸ K. Fonfara: *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1999, s. 63.

⁹ D. Kempny: *Typy i logistyka organizacji sieciowych*. „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1999, nr 3.

¹⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad: *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Business Press, Warszawa 1999, s. 167.

Organizacja sieciowa zastępuje tradycyjną i hierarchiczną strukturę organizacyjną poziomymi działaniami warunkującymi tworzenie wartości. Utrzymuje się jedynie te funkcje, w których organizacja nie może być zastąpiona, tzw. kluczowe kompetencje, cedując wszystkie inne na rzecz tych kontrahentów, którzy gwarantują lepsze rezultaty. Czasami organizacje sieciowe przestają wykonywać jakiegokolwiek funkcje, poza szeroko rozumianą koordynacją¹¹.

Podstawą tworzenia organizacji sieciowych jest dekompozycja łańcucha wartości firmy w wyniku przekazywania wybranych działań do realizacji przez inne przedsiębiorstwa stające się partnerami w sieci¹². Działalność firmy jest kształtowana zgodnie z koncepcją kluczowych kompetencji, a główni nabywcy i dostawcy oraz wybrani konkurenci są traktowani jako partnerzy. Realizacja strategii wszystkich uczestników sieci opiera się na szeregu powiązań partnerskich występujących między tymi uczestnikami.

Kluczowe kompetencje powinny odznaczać się trzema cechami:

- wkładem w tworzenie wartości dodanej,
- trudnością w naśladowaniu przez konkurentów i brakiem substytutów,
- możliwością „poszerzenia” na inne rynki i produkty¹³.

Kluczowe kompetencje powinny przede wszystkim przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej. Kompetencje te stanowią kombinację umiejętności, pozwalającą na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Precyzyjne zdefiniowanie kluczowych kompetencji wymaga odniesienia ich do zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz umiejętności ich wykorzystania¹⁴. Istotne są przy tym zwłaszcza te zasoby czy umiejętności (kompetencje), które pozwalają zarówno na wytworzenie oraz dostarczenie wartości oczekiwanej przez klienta, jak i na osiągnięcie korzyści (wartości) przez przedsiębiorstwo.

Tworzenie wartości powinno być udziałem każdego podmiotu tworzącego sieć. Wnosząc do niej swoje kluczowe kompetencje, każdy uczestnik sieci może się wówczas przyczyniać nie tylko do wytworzenia i/lub dostarczenia wartości oczekiwanej przez finalnego klienta, lecz również do zrealizowania wartości, czyli osiągnięcia korzyści przez wszystkich uczestników sieci. Tak funkcjonującą sieć można określić mianem sieci tworzenia wartości, jako systemu kontaktów partnerskich oraz sojuszy, które firma zawiera w celu po-

¹¹ R. Matwiejczuk: *Tworzenie wartości w ramach organizacji sieciowych*. W: *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*. Red. J. Witkowski. AE, Wrocław 2005, s. 109.

¹² A. Zorska: *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 97.

¹³ G. Hamel, C.K. Prahalad: *Op. cit.*, s. 171-173.

¹⁴ H. Chwistecka-Dudek, H. Sroka: *Core companies – koncepcja strategiczna*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3.

większania zasobów, zwiększenia bądź zrealizowania swojej oferty¹⁵. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a siecią stanowią efekty realizowanej strategii związanej z uzyskiwaniem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej, opartej m.in. na wytworzonej i zaoferowanej wartości¹⁶.

Przedsiębiorstwa wchodzące w skład grupy kapitałowej mogą również tworzyć sieć, która może być zarówno otwarta, jak i zamknięta. Z siecią otwartą ma się do czynienia wówczas, gdy poszczególne przedsiębiorstwa mogą do niej dobrowolnie wstępować. Przykładem sieci otwartej jest sieć wirtualna. Sieć zamknięta występuje wówczas, gdy jest ona formalnie (organizacyjne) zamknięta, jednak może ona być zmniejszana lub zwiększana.

4. Tworzenie wartości w organizacjach wirtualnych

Szybki rozwój technologii komputerowej i zacieśnianie się relacji w sieciach organizacyjnych umożliwia powstawanie i funkcjonowanie nowej organizacji firmy jaką jest *organizacja wirtualna*. Nazwa wywodzi się od łacińskich słów *virtualis*, czyli skuteczny i *vidrus*, czyli moc, a wiąże się z pojęciem *rzeczywistość wirtualna* (*virtual reality*), które oznacza symulację rzeczywistych wydarzeń i reakcji w środowisku wygenerowanym komputerowo.

Wirtualność jest to zdolność krytyczna, którą ma każda organizacja. Stanowi ona zdolność organizacji do gromadzenia i doskonalenia rozwoju podstawowych kompetencji przy efektywnym projektowaniu struktury organizacyjnej i procesów biznesu generujących wartość dodaną¹⁷.

Wirtualność przedsiębiorstwa jest jego cechą, wyrażaną poprzez stopień elastyczności przedsiębiorstwa w proaktywnej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Może to stanowić źródło odkrywania i wykorzystywania kluczowych kompetencji w zakresie tworzenia wartości dodanej dla wszystkich uczestników rynku¹⁸. Przedsiębiorstwo wirtualne można zatem określić jako zbiór podmiotów tworzących sieć, w ramach której każdy z nich posiada wymagane zasoby oraz kluczowe kompetencje, umożliwiające tworzenie i dostarczanie wartości w ramach całej sieci tworzenia wartości, rozciągającej się od początkowych dostawców do ostatecznych klientów¹⁹.

¹⁵ Ph. Kotler: *Marketing*. Rebis, Poznań 2005, s. 510.

¹⁶ Por. K. Fontara: *Op. cit.*, s. 49-50.

¹⁷ M. Pańkowska: *Typologia organizacji wirtualnych*. „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1998, nr 3.

¹⁸ *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Red. W. Grudzewski, I. Hajduk. Difin, Warszawa 2000, s. 184-190.

¹⁹ M. Maternowska: *Architektura produkcyjna lat 90-tych: przedsiębiorstwo wirtualne*. W: *Logistics '98 – zarządzanie łańcuchem dostaw*. T. 2, [b. w.], Katowice 1998, s. 78.

Organizacja wirtualna jest to czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw, które są połączone technologią informacyjną, w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków²⁰.

Wirtualna organizacja tworzona jest na zasadzie dobrowolności i wzajemnego zaufania przez organizacje, które dla realizacji celów wchodzą ze sobą w różnego rodzaju związki, mające za zadanie przyniesienie im korzyści większych niż wtedy, gdyby działały w sposób tradycyjny. Możliwość zaś wchodzenia w takie związki i tworzenie sieci powiązań zapewniają globalne sieci informacyjne i duże bazy danych²¹.

Sieci komputerowe nazywane *kanalami elektronicznymi*, stają się uzupełnieniem tradycyjnych kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży²². Pozwalają na prowadzenie wzajemnej sprzedaży, uzyskiwania wyższych marż, jak również na kompresję systemu dostarczania wartości poprzez redukcję kosztów transakcyjnych²³.

Organizacje wirtualne poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej w podejściu do organizacji jako zbioru procesów kreujących wartość dodaną, a więc w takich umiejętnościach budowania i wykorzystywania systemu działań, które przyczyniają się do powiększania tej wartości, a w efekcie – tworzenia zysku. Ujęcie to odpowiada *koncepcji łańcucha wartości* sformalizowanej przez M.E. Portera²⁴, która jest również określana jako system działań tworzących wartość dodaną²⁵. Według tej koncepcji wartość produktu lub usługi zależy od wielu powiązań czynności, które są kontrolowane i koordynowane przez przedsiębiorstwo. Stanowią one zbiór wielu wzajemnie zależnych działań (ogniwo i procesów) uczestniczących w tworzeniu wartości dodanej. Oznacza to, że każda faza, ogniwo i każdy proces ma swój określony wkład w tworzenie wartości. Każde ogniwo łańcucha działań jest powiązane z ogniwami sąsiednimi, uwarunkowane potrzebami klienta i służy uzyskaniu przez firmę przewagi konkurencyjnej²⁶.

²⁰ [Http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git.13/jak_powstaja_ow.html](http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git.13/jak_powstaja_ow.html)

²¹ J. Penc: *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przeszłości. Formułowanie misji i strategii*. Placet, Warszawa 2001, s. 98-99.

²² M. Wrzesiński: *Zarządzanie firmową witryną internetową*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 11.

²³ A. Hartman, J. Sitonis, J. Kadov: *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*. K.E. Liber s.c., Warszawa 2001, s. 116.

²⁴ M.E. Porter: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1992, s. 37.

²⁵ K. Oblój: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 1998, s. 205.

²⁶ R. Koch: *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, technika od A do Z*. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 275.

Esencją organizacji wirtualnej jest metamangement poprzez samodzielne działania zorientowane na cel organizacji. Metamangement jest wirtualnie zorganizowanym zarządzaniem, charakteryzującym się optymalizacją między tworzeniem wartości i samoorganizacją. Chodzi zatem o praktyczną synergię potencjałów, tak aby uzyskać satysfakcjonujące spełnienie oczekiwań w odniesieniu do podjętych działań w poszczególnych procesach.

Podsumowanie

Organizacje wirtualne nie określają jednego typu przedsiębiorstw. Według tego schematu mogą funkcjonować różnego rodzaju przedsiębiorstwa tworzące sieć. Warunkiem zaistnienia w przestrzeni wirtualnej jest optymalizowanie działalności przedsiębiorstwa na skutecznym zarządzaniu wartością. Stosowanie rozwiązań informatycznych nie jest jedynym sposobem i warunkiem skutecznej integracji uczestników organizacji wirtualnych. Do wymiany kluczowych kompetencji niezbędne jest działanie w ramach odpowiednio skonfigurowanej organizacji sieciowej dla skutecznego zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Korzyści uzyskiwane przez organizacje wirtualne dzięki łańcuchowi wartości uwarunkowane są efektywnością funkcjonowania elastycznych struktur organizacyjnych, racjonalizacją wykorzystania zasobów, synergizmem aktywów oraz optymalizacją ich alokacji.

Organizacje wirtualne, wykorzystując koncepcję łańcucha wartości, mogą uzyskiwać trwałą przewagę konkurencyjną dzięki podwyższaniu zdolności wyróżniających przez budowanie architektury sieci opartej na globalnych konfiguracjach: techniczno-ekonomicznej, społecznej, organizacyjnej oraz na kluczowych kompetencjach. Globalna konkurencja pomiędzy całymi łańcuchami wartości, a zwłaszcza pomiędzy łańcuchami dostaw wymaga wysokiej elastyczności oraz przyjęcia filozofii współdziałania z dostawcami i partnerami handlowymi w sieci. Myślą przewodnią jest podporządkowanie procesów występujących w łańcuchu dostaw wymaganiom oraz zmieniającym się potrzebom klientów, a także zwiększanie dla klientów wartości produktów i usług. Stanowi to fundament budowania partnerskiej współpracy z wszystkimi podmiotami, z którymi przedsiębiorstwo styka się na rynku, przy wykorzystaniu zintegrowanych systemów informatycznych działających u wszystkich uczestników łańcucha.

Zadaniem tej koordynacji jest łączenie poszczególnych ogniw, procesów i funkcji występujących w łańcuchu wartości oraz koncentrowanie zarządzania na relacjach integrujących je w całość. Istotna jest również koordynacja działań konkurencyjnych na poziomie centrali przedsiębiorstwa i jego jednostek biznesowych.

Taka koordynacja powinna przynieść sprawne i skuteczne funkcjonowanie sieci powiązań, wiedzy, zdolności czy umiejętności, których podstawą jest ponadorganizacyjna strategia oraz struktura przedsiębiorstwa, a także współpraca wewnątrz organizacji i z partnerami zewnętrznymi. Wszystkie te działania powinny prowadzić do tworzenia wartości klienta i pozwolić na maksymalizację przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wykorzystanie łańcucha wartości jako konfiguracji strategicznej oraz skuteczna koordynacja, a także prowadzenie stałej analizy jego efektywności z punktu widzenia każdego punktu sieci, różnych rynków i dla różnych grup produktowych stanowi ważny czynnik, który powinien pozwolić organizacji wirtualnej na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Bettman D.: *Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera*. „Przegląd Organizacji” 1996, nr 8.
- Blaik P.: *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. PWE, Warszawa 2001.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka H.: *Core companies – koncepcja strategiczna*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3.
- Fonfara K.: *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Business Press, Warszawa 1999.
- Hartman A., Sitonis J., Kadov J.: *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*. K.E. Liber S.C., Warszawa 2001.
- Kempny D.: *Typy i logistyka organizacji sieciowych*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 3.
- Koch R.: *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, technika od A do Z*. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Red. E. Skawińska. PWE, Warszawa-Poznań 2002.
- Kotler Ph.: *Marketing*. Rebis, Poznań 2005.
- Maternowska M.: *Architektura produkcyjna lat 90-tych: przedsiębiorstwo wirtualne*. W: *Logistics '98 – zarządzanie łańcuchem dostaw*. T. 2, [b. w.], Katowice 1998.

- Matwiejczuk R.: *Tworzenie wartości w ramach organizacji sieciowych*. W: *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*. Red. J. Witkowski. AE, Wrocław 2005.
- Oblój K.: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 1998.
- Pańkowska M.: *Typologia organizacji wirtualnych*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998, nr 3.
- Penc J.: *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*. Placet, Warszawa 2001.
- Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1992.
- Przedsiębiorstwo przyszłości*. Red. W. Grudzewski, I. Hajduk. Difin, Warszawa 2000.
- Scheibe A.: *Wykorzystanie marki w zarządzaniu organizacją sieciową*. WPS, Kielce 2004.
- Skat-Rordan P.: *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2001.
- Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 1995.
- Tubielewicz A.: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Wrześciński M.: *Zarządzanie firmową witryną internetową*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- Zorska A.: *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Źródła internetowe

[Http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git.13/jak_powstaja_ow.html](http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git.13/jak_powstaja_ow.html)