

Marcin Wierziński

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA W PRZEDSIĘBIORSTWACH INTERNETOWYCH

1. Wstęp

Druga połowa lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku upłynęła pod znakiem dynamicznego rozwoju przedsięwzięć wykorzystujących Internet (e-biznes). Przedsięwzięcia internetowe, początkowo o małej skali, najczęściej pojawiały się za sprawą pojedynczych entuzjastów technologii informatycznych, którzy wierzyli w potęgę globalnej sieci jako medium, za pomocą którego można dotrzeć do milionów odbiorców na całym świecie. Pierwsze przedsięwzięcia e-biznesowe były związane z tworzeniem stosunkowo prostych stron internetowych, za pomocą których próbowano oferować wiele usług związanych z dostarczaniem informacji, sprzedażą produktów, możliwością umieszczania reklam na tworzonych stronach. Głównie w wyniku powstałego „szumu medialnego” przedsięwzięcia internetowe zyskały miano innowacyjnych, o dużym potencjale rozwoju. Potencjał ten miał być związany z:

- niskimi kosztami rozpoczęcia działalności gospodarczej z wykorzystaniem Internetu,
- dużym zasięgiem sieci, umożliwiającym dotarcie po niskich kosztach do wielu milionów odbiorców produktów na całym świecie.

Te dwie przesłanki rozwoju zachęciły wielu inwestorów finansowych (najczęściej fundusze *venture capital*) do inwestowania w przedsiębiorstwa realizujące przedsięwzięcia e-biznesowe, głównie w Stanach Zjednoczonych. Wiele przedsiębiorstw realizujących przedsięwzięcia e-biznesowe pozyskiwało kapitał na rozwój za pośrednictwem giełdy papierów wartościowych. Wartość akcji przedsiębiorstw internetowych rosła bardzo szybko, czego główną przyczyną były wysokie oczekiwania inwestorów dotyczące możliwości tego typu podmiotów do generowania

dochodów w przyszłości. Apogeum wzrostu wartości akcji przedsiębiorstw internetowych zostało osiągnięte w 1999 r.

Brak fundamentalnych podstaw wzrostu wartości akcji przedsiębiorstw internetowych doprowadził na przełomie lat 1999 i 2000 do krachu giełdowego. W literaturze anglojęzycznej wymienia się dwie zasadnicze przyczyny krachu giełdowego, który nastąpił w odniesieniu do przedsiębiorstw internetowych pod koniec XX w, a mianowicie:

- błędne założenia dotyczące fundamentalnych podstaw rozwoju przedsiębiorstw internetowych,
- niewystarczająca wiedza ekonomiczna, a przede wszystkim marketingowa, pierwszych założycieli przedsiębiorstw internetowych.

Wartość akcji przedsiębiorstw internetowych gwałtownie spadła, osiągając niejednokrotnie wartość bliską zeru. Krach giełdowy pociągnął za sobą upadek wielu przedsiębiorstw internetowych.

Wspomniany krach giełdowy uwidoczniał również swego rodzaju próżnię w zakresie metod postępowania, które byłyby pomocne zarówno w momencie rozpoczęcia przedsięwzięć internetowych, jak też na dalszych etapach ich rozwoju. Odpowiedzią na powstałą próżnię było pojawienie się wielu opracowań proponujących różnego rodzaju metody wspierania rozwoju przedsięwzięć internetowych. Z analizy różnych opracowań można wywnioskować, iż sukces przedsięwzięć internetowych zależy przede wszystkim od:

- dokładnego zbadania potrzeb i oczekiwań potencjalnych klientów produktów oraz skutecznego zarządzania relacjami z klientami,
- opracowania przemyślanego modelu biznesowego, który umożliwi generowanie korzyści finansowych z oferowania produktów tworzących wartość dodaną dla klientów,
- opracowania i wdrożenia systemu wspierającego zarządzanie, który będzie dostosowany do charakteru przedsiębiorstwa działającego w warunkach gospodarki elektronicznej oraz przyjętego modelu biznesowego.

Wymienione determinanty sukcesu przedsięwzięć internetowych wzajemnie się uzupełniają. Najważniejszą z nich jest kształt modelu biznesowego, który powinien być uzależniony od zidentyfikowanych wcześniej potrzeb i oczekiwań klientów. Przez model biznesowy rozumie się „architekturę przedsiębiorstwa i jego powiązań z przedsiębiorstwami partnerskimi, tworzoną w celu kreowania i dostarczania wartości jednemu lub kilku segmentom klientów, z czym jest związane osiągnięcie pożądanych wyników finansowych” [3]. W odniesieniu do przedsiębiorstw internetowych można posługiwać się pojęciem modelu e-biznesowego. M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur wyróżnili cztery komponenty modelu e-biznesowego, tj. [3]:

- produkty oraz usługi oferowane przez przedsiębiorstwo, które tworzą wartość dodaną dla klientów,
- sposób kształtowania relacji z klientami, za pomocą których jest możliwe osiągnięcie

- nięcie wysokiej satysfakcji klientów oraz trwałych przychodów ze sprzedaży,
- zasoby wewnętrzne oraz sieć powiązań z przedsiębiorstwami partnerskimi, które są konieczne do efektywnego kreowania wartości dodanej dla klientów oraz do utrzymania korzystnych relacji z klientami,
 - finansowe aspekty, które są powiązane z wcześniejszymi komponentami modelu e-biznesowego.

W uproszczeniu można stwierdzić, iż model biznesowy odzwierciedla wybrany przez przedsiębiorstwo sposób generowania wartości dodanej dla klientów, z którym jest związane osiągnięcie odpowiedniej stopy zwrotu z kapitału dostarczonego przez jego właścicieli.

Skuteczne zastosowanie opracowanego modelu e-biznesowego, tzn. takie, które umożliwi przedsiębiorstwu internetowemu osiągnięcie oraz utrzymanie w jak najdłuższym czasie przewagi konkurencyjnej, wymaga równoległego zaprojektowania oraz wdrożenia systemu wspomagającego zarządzanie. Skuteczny system wspomagający zarządzanie, w tym również zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi, wymaga ciągłego zasilania go w informacje, które są wykorzystywane do podejmowania decyzji. Próba określenia podstawowych zasad tworzenia takiego systemu, który może być tworzony na bazie rozwiązań z zakresu rachunkowości zarządczej, została przedstawiona w kolejnym punkcie.

2. Zasady konstrukcji systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi opartego na instrumentach rachunkowości zarządczej

Kształt modelu e-biznesowego zależy przede wszystkim od zbadanych potrzeb klientów oraz rozwiązań technologicznych (informatycznych), za pomocą których będzie tworzona wartość dodana dla odbiorców produktów. Rozwiązania technologiczne mają swój cykl życia, w którym wyróżnia się trzy zasadnicze fazy [1, s. 131]:

- faza wprowadzenia (faza niestabilna) – w fazie tej panuje zazwyczaj duża niepewność dotycząca cech nowo wprowadzanych produktów i usług na rynek, przyjęcia ich przez klientów, stosowanych rozwiązań technologicznych. Na rynku trwa rywalizacja pomiędzy starymi i nowymi technologiami. Liczba klientów jest stosunkowo niewielka. Pierwszych klientów można określić jako pionierów, którzy dopiero zaczynają się uczyć korzystania z nowych usług;
- faza wzrostu – w fazie wzrostu następuje istotne ograniczenie niepewności. Wprowadzony na rynek produkt przeszedł już zazwyczaj pozytywną weryfikację, a tym samym został zaakceptowany przez klientów. W fazie tej wykształcają się pewne wzorce korzystania z nowych produktów, które podlegają jednak ciągłemu doskonaleniu. Jednocześnie następuje szybki wzrost liczby klientów i stopnia penetracji rynku;

- faza dojrzałości – w fazie dojrzałości następuje wyhamowanie wzrostu liczby nowych klientów. Produkt wprowadzony na bazie określonej technologii podlega konkretyzacji. Ponadto przy wykorzystaniu tej samej technologii są wprowadzane produkty towarzyszące. W tej fazie przedsiębiorstwa internetowe starają się przede wszystkim utrzymać zdobytą na rynku pozycję oraz osiągać jak najkorzystniejsze wyniki finansowe. Jednocześnie przedsiębiorstwa internetowe przygotowują się do przełomu technologicznego.

W przedstawionym cyklu życia technologii internetowej nie wyróżniono fazy spadku. W sektorze tym faza ta praktycznie nie występuje, gdyż po pojawieniu się nowej technologii niemal natychmiast jest ona w stanie zastąpić dotychczasowe rozwiązania. W związku z tym bardzo istotne jest monitorowanie otoczenia pod względem pojawiających się innowacji. Duże znaczenie dla utrzymania się na rynku ma również rozwijanie innowacji we własnym zakresie.

Przedstawiony cykl życia technologii ma swoje implikacje zarówno dla modelu e-biznesowego, jak również dla systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi. Model e-biznesowy przechodzi przez podobne fazy cyklu życia jak sama technologia, na której został oparty. Wraz z ewolucją modelu e-biznesowego następują zmiany roli systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi. Rolę systemu wspomagającego zarządzanie w różnych fazach rozwoju modelu e-biznesowego przedstawiono w tabeli 1.

W fazie koncepcyjnej, w której następuje poszukiwanie określonego kształtu modelu e-biznesowego, rola systemu wspomagającego zarządzanie sprowadza się do oceny różnych opcji działania w kontekście tworzonej wartości dla właścicieli przedsiębiorstw internetowych. Wycena przedsięwzięć internetowych opartych na różnych kształtach modelu e-biznesowego jest zagadnieniem dużo bardziej złożonym niż określanie wartości tworzonej przez przedsięwzięcia podejmowane w ramach tradycyjnej działalności gospodarczej. Stopień złożoności jest pochodną dużej niepewności towarzyszącej przedsięwzięciom internetowym. Niemniej jednak w celu wyboru optymalnego rozwiązania przedsiębiorstwo internetowe wykorzystujące określony model e-biznesowy powinno podlegać wycenie przy wykorzystaniu jednej z metod opartych na wolnych przepływach środków pieniężnych, tj. na metodzie skorygowanej wartości bieżącej (*adjusted present value* – APV).

Korzystając z metody skorygowanej wartości bieżącej (APV), szczególną uwagę należy zwrócić na wycenę opcji rzeczywistych, rozumianych jako specyficzne korzyści finansowe, które nie dają się wyrazić w postaci prognozy wolnych przepływów środków pieniężnych, gdyż mają charakter warunkowy, uzależniony od nie dających się przewidzieć okoliczności [4, s. 39]. Zagadnienie to jest bardzo istotne, gdyż w wielu przypadkach wartość opcji rzeczywistych stanowi duży udział w wartości przedsiębiorstw internetowych. Ostatecznym wynikiem wykonanych działań powinien być wybór takiego kształtu modelu e-biznesowego, który tworzy najwyższą wartość dla właścicieli.

Tabela 1. Rola systemu wspomagającego zarządzanie w różnych fazach rozwoju modelu e-biznesowego

Fazy rozwoju działalności w ramach określonego modelu e-biznesowego	Schemat rozwoju modelu e-biznesowego	Rola systemu wspomagającego zarządzanie
Faza I – rozpoczęcie działalności w ramach danego modelu e-biznesowego	<p>Rozwiązanie technologiczne ↔ Potrzeby klientów</p> <p>↓</p> <p>Konstrukcja modelu e-biznesowego</p> <p>↓</p> <p>Wdrożenie modelu e-biznesowego</p>	Ocena wartości tworzonej przez różne opcje modelu e-biznesowego oraz wybór opcji, która tworzy najwyższą wartość
Faza II – wzrost działalności w ramach danego modelu e-biznesowego	<p>Rozwijanie technologii ↔ Komunikacja z klientami</p> <p>↓</p> <p>Rozwijanie i usprawnianie modelu e-biznesowego</p> <p>↓</p> <p>Poszukiwanie nowych modeli e-biznesowych</p> <p>↙ ↓ ↘</p> <p>Strategia wyjścia do przodu Strategia blokowania konkurencji</p>	<p>Wspomaganie osiągnięcia progu rentowności</p> <p>Dokonywanie oceny modelu e-biznesowego pod kątem jego zgodności z oczekiwaniami klientów oraz możliwości wzmocnienia przewagi konkurencyjnej</p> <p>Identyfikowanie pożądanych udoskonaleń modelu e-biznesowego</p>
Faza III – osiągnięcie dojrzałości działalności w ramach danego modelu e-biznesowego	<p>↓</p> <p>Osiągnięcia doskonałości modelu e-biznesowego</p> <p>↙ ↓ ↘</p> <p>Radykalna zmiana modelu e-biznesowego Ewolucyjna zmiana modelu e-biznesowego</p> <p>↙ ↓ ↘</p> <p>Powrót do fazy pierwszej</p>	<p>Wspomaganie osiągania pożądanych wyników finansowych</p> <p>Dokonywanie oceny modelu e-biznesowego pod względem możliwości utrzymania przewagi konkurencyjnej w jak najdłuższym czasie</p> <p>Identyfikowanie momentu radykalnej zmiany lub identyfikowanie ewolucyjnych zmian modelu e-biznesowego</p>

Źródło: opracowanie własne.

Po dokonaniu wyboru właściwego kształtu modelu e-biznesowego powinno nastąpić opracowanie struktury systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi w kolejnych fazach cyklu życia technologii. System ten powinien dostarczać odpowiednich jakościowo informacji, które umożliwią podejmowanie racjonalnych decyzji przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi w kolejnych fazach ich rozwoju. Po wdrożeniu wybranego modelu e-biznesowego rola systemu wspomagającego zarządzanie sprowadza się głównie do:

- wspomagania procesu osiągania jak najkorzystniejszych wyników finansowych,
- oceny modelu e-biznesowego z punktu widzenia możliwości wzmocnienia, a następnie utrzymania w jak najdłuższym czasie przewagi konkurencyjnej,
- ciągłego wynajdywania usprawnień modelu e-biznesowego lub identyfikacji momentu jego zmiany.

Pierwsza z wymienionych ról systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi może zostać wypełniona z wykorzystaniem strategicznej karty wyników (*balanced scorecard*). Konstruując system wspomagający zarządzanie, nie można jednak ograniczyć się do tradycyjnych perspektyw tego narzędzia, a więc do perspektywy finansowej, perspektywy klientów, perspektywy procesów wewnętrznych oraz perspektywy uczenia się i wzrostu. Oprócz tych tradycyjnych perspektyw strategicznej karty wyników należy uwzględnić zagadnienia (perspektywy), które są istotne dla przedsiębiorstw internetowych. Biorąc pod uwagę przedstawione wcześniej elementy składowe modelu e-biznesowego, należałoby tradycyjny kształt strategicznej karty wyników uzupełnić co najmniej perspektywą innowacyjności oraz perspektywą współpracy z partnerami gospodarczymi, którzy w przedsięwzięciach internetowych odgrywają w tworzeniu wartości dodanej dla klientów dużą rolę. Oczywiście ostateczny kształt systemu wspomagającego zarządzanie powinien być dostosowany do przyjętego modelu e-biznesowego.

W ramach tak skonstruowanej strategicznej karty wyników zmieniają się również cele umieszczane w poszczególnych jej perspektywach, w zależności od fazy cyklu życia modelu e-biznesowego/cyklu życia technologii. W fazie wzrostu główny nacisk jest położony na powiększanie bazy klientów oraz na osiągnięcie progu rentowności. Jednocześnie istotne jest ciągłe monitorowanie potrzeb klientów oraz ich reakcji na wprowadzoną usługę, a także wprowadzanie udoskonaleń w przyjętym rozwiązaniu technologicznym oraz sieci powiązań z partnerami gospodarczymi. Wymienione cele są przede wszystkim umieszczone w perspektywie klientów, innowacyjności, uczenia się i wzrostu, a także w perspektywie współpracy z partnerami zewnętrznymi. W kolejnej fazie cyklu życia modelu e-biznesowego/cyklu życia technologii główny nacisk zostaje położony na osiąganie jak najlepszych wyników finansowych oraz na utrzymanie w jak najdłuższym czasie zdobytej przewagi konkurencyjnej. Ponadto istotne jest poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych, na których można by oprzeć zmianę modelu e-biznesowego w przyszło-

ści. Odpowiedniego przemodelowania wymagają więc cele umiejscawiane w poszczególnych perspektywach strategicznej karty wyników i powiązania pomiędzy nimi.

Z przedstawionych rozważań wynika, iż system wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi, oparty na strategicznej karcie wyników, ewoluje w miarę zmiany faz cyklu życia modelu e-biznesowego. W związku z tym system ten musi być dużo bardziej elastyczny niż systemy wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwami działającymi w tradycyjnych uwarunkowaniach. Stwierdzenie to znajduje uzasadnienie również w tym, iż zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw internetowych zachodzą bardzo szybko, a cykl życia modelu e-biznesowego/technologii może być stosunkowo krótki.

Inną istotną kwestią, którą należy wziąć pod uwagę przy konstrukcji systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi, jest funkcja motywacyjna. Funkcja ta odgrywa szczególną rolę w przedsiębiorstwach internetowych, w przypadku których cykl życia modelu e-biznesowego/technologii może trwać stosunkowo krótko, a więc również w stosunkowo krótkim czasie należy osiągnąć takie wyniki finansowe, które zapewnią właścicielom satysfakcjonującą stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału. W związku z tym system wspomagający zarządzanie powinien stymulować pracowników do osiągania jak najlepszych wyników w danych warunkach, a nie tylko do osiągania wyznaczonych wcześniej celów. Wyznaczone wcześniej cele powinny być traktowane jako niezbędne minimum, a nie jako ostateczny rezultat podejmowanych działań. Nadanie systemowi wspomagającemu zarządzanie takiej roli wymaga wprowadzenia swego rodzaju rywalizacji między pracownikami i partnerami gospodarczymi w zakresie osiąganych wyników.

Drugim z istotnych zadań systemu wspomagającego zarządzanie jest ocena modelu e-biznesowego pod kątem możliwości powiększenia (w fazie wzrostu) lub utrzymywania w jak najdłuższym czasie (w fazie dojrzałości) przewagi konkurencyjnej. Ocena ta może mieć charakter jakościowy, przy czym podstawą jej wykonywania są informacje otrzymywane ze strategicznej karty wyników, jak również z innych dostępnych źródeł. Do wykonania tej oceny można wykorzystać analizę wielokryterialną. Przykładowy schemat kryteriów oceny modelu e-biznesowego przedstawiono w tabeli 2.

Wynik uzyskanej oceny modelu e-biznesowego jest podstawą wprowadzania w nim korekt lub istotnych zmian. Strategiczna karta wyników oraz przedstawiony schemat oceny modelu e-biznesowego są dwoma elementami systemu wspomagającego zarządzanie, które umożliwiają identyfikowanie potencjalnych usprawnień tego modelu lub konieczność przeprowadzenia radykalnej jego zmiany. Wprowadzanie jedynie usprawnień bądź radykalnej zmiany modelu e-biznesowego zależy przede wszystkim od:

- fazy cyklu życia, w której znajduje się model,
- przyjętej strategii, umożliwiającej zachowanie przewagi konkurencyjnej.

Tabela 2. Kryteria oceny modelu e-biznesowego

Element modelu e-biznesowego	Kryterium oceny	Waga nadana kryterium	Ocena
Usługi/produkty	Stopień odróżniania się wartości oferowanej klientowi od wartości zawartej w ofercie konkurencji		
	Szybkość wzrostu wartości oferowanej klientowi w stosunku do tempa tego wzrostu występującego u konkurencji		
	Wysokość ceny usług/produktów w stosunku do oferowanej wartości		
Relacje z klientami	Udział w poszczególnych segmentach rynku w porównaniu do konkurencji		
	Prawdopodobieństwo erozji zajmowanej pozycji rynkowej		
	Stopień zadowolenia klientów z oferowanej wartości		
	Zakres i jakość obsługi klientów		
Zasoby wewnętrzne i sieć powiązań z partnerami zewnętrznymi	Stopień spójności wykonywanych działań z wartością oferowaną klientom		
	Stopień komplementarności wykonywanych działań		
	Stopień powiązania wykonywanych działań z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa		
	Poziom kwalifikacji i doświadczenia pracowników		
	Możliwość skopiowania posiadanych kompetencji przez konkurencję		
	Dopasowanie sieci powiązań z partnerami zewnętrznymi do posiadanych kluczowych kompetencji		
	Poziom zadowolenia partnerów zewnętrznych ze współpracy		
Aspekty finansowe	Wysokość stopy zwrotu z kapitału w porównaniu do konkurencji		
	Tempo wzrostu przychodów ze sprzedaży w porównaniu do konkurencji		
	Wysokość osiągniętych marż zysku w porównaniu do konkurencji		
	Wysokość tempa wzrostu marż zysku w porównaniu do konkurencji		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 145].

W odniesieniu do strategii możliwe są dwa podejścia. Pierwsze z nich zakłada blokowanie konkurencji przed możliwością skopiowania stosowanego modelu e-biznesowego, chociażby poprzez uzyskiwanie patentów czy podejmowanie innych działań. Taka strategia umożliwi zachowanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie bez konieczności częstej zmiany modelu e-biznesowego lub wykorzystywanych rozwiązań technologicznych. Niemniej jednak należy być przygo-

towanym na konieczność zmian ewolucyjnych, w krytycznej zaś sytuacji również na radykalną zmianę modelu e-biznesowego. Druga strategia zakłada z kolei wyprzedzanie konkurencji we wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych. Taka strategia umożliwia ciągłe odnawianie posiadanej przewagi konkurencyjnej i wiąże się z częstszą zmianą modelu e-biznesowego. System wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi powinien umożliwiać identyfikację potencjalnych udoskonaleń modelu e-biznesowego oraz momentu radykalnej jego zmiany w wyniku wprowadzenia rozwiązań innowacyjnych.

3. Podsumowanie

Po krachu giełdowym z przełomu lat 1999 i 2000 przedsiębiorstwa internetowe wymagają innego podejścia do zarządzania. Podstawą sukcesu działalności w warunkach gospodarki elektronicznej jest:

- dogłębne rozpoznanie potrzeb klientów,
- opracowanie modelu biznesowego, w ramach którego będzie można oferować klientom produkty o pożądanej przez nich wartości dodanej,
- wdrożenie systemu wspomagającego zarządzanie, który przyczyni się do osiągnięcia zadowolających wyników finansowych.

Biorąc pod uwagę elementy oraz istotę modelu e-biznesowego, określono podstawowe zasady, na których powinna się opierać konstrukcja systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi, wykorzystującego instrumenty rachunkowości zarządczej. W szczególności można stwierdzić, iż system wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi powinien:

- być dostosowany do przyjętego kształtu modelu e-biznesowego oraz fazy cyklu życia, w której ten model się znajduje,
- być elastyczny, co oznacza, iż powinna istnieć łatwość rekonfiguracji tego systemu, jeżeli model e-biznesowy wkroczył w inną fazę swego cyklu życia lub jeżeli nastąpiła radykalna jego zmiana,
- umożliwiać motywowanie pracowników w kierunku osiągania jak najlepszych wyników w danych warunkach, a nie do osiągania z góry założonych celów,
- umożliwiać ocenę modelu e-biznesowego w kontekście możliwości zwiększenia lub utrzymania w jak najdłuższym czasie przewagi konkurencyjnej,
- generować informacje umożliwiające doskonalenie modelu e-biznesowego, a także informacje o momencie jego radykalnej zmiany.

Wymienione podstawowe zasady konstrukcji systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwami internetowymi wynikają w dużej mierze z wysokiej niepewności, która towarzyszy przedsięwzięciom realizowanym w warunkach gospodarki elektronicznej, oraz z wysokiej zmienności otoczenia. Należy jednak dodać, iż dziedzina zarządzania przedsiębiorstwami internetowymi nie jest w chwili

obecnej dobrze rozpoznana. W związku z tym istnieje dalsza potrzeba poszukiwania rozwiązań, które umożliwiłyby zarządzanie tego typu przedsiębiorstwami w bardziej efektywny sposób.

LITERATURA

- [1] Afuah A. Tucci Ch.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] Coltman T., Devinney T.M., Latukefu A., Midgley D.F., *E-Business: Revolution, Evolution or Hype*, 2000/08/MKT.
- [3] Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y., *E-Business Model Design, Classification and Measurements*, April 2001, Thunderbird.
- [4] Michalski M., *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press. Warszawa 2001.
- [5] Osterwalder A., Pigneur Y., *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Bled, Slovenia, June 17-19, 2002.
- [6] Pandya A., Dholakia N., *B2C Crash as an Innovation Failure: Organization Learning from the Dotcom Debris*, Journal of Electronic Commerce in Organizations, www.idea-group.com/journals, July 2002.

MANAGEMENT ACCOUNTING IN E-BUSINESS COMPANIES

Summary

In the first section of the article author presents the circumstances of growth and then the downfall of e-business companies at the end of twenty century. In this section there are also characterized main success factors of running business in Internet. The two sections are grounds for determining hints that facilitate developing the system supporting management of e-business companies based on management accounting instruments. In the article author shows how the system changes and which management accounting instruments are used in the different stages of e-business development.