

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Michał Nowicki

Politechnika Łódzka
e-mail: michal.nowicki@p.lodz.pl

PARADOKS LOKALIZACJI – WIRTUALIZACJA LOKALIZACJI I NARZĘDZIA JEJ SŁUŻĄCE

THE PARADOX OF LOCATION – LOCATION VIRTUALIZATION AND ITS TOOLS

DOI: 10.15611/pn.2016.421.36

JEL classification: R300, R100, L250

Streszczenie: Artykuł zawiera rozważania na temat lokalizacji i jej wirtualizacji w kontekście procesu tworzenia i utrzymywania specyficznego rodzaju przewag konkurencyjnych. Próba oceny znaczenia zjawiska kształtowania konkurencyjności opartej na lokalizacji została dokonana na podstawie analizy wyselekcjonowanych wyników badań, a także wybranych studiów przypadku wirtualizacji lokalizacji. Celem pracy jest wykazanie, że poprzez wsparcie dla solidnego osadzenia działalności na realnej płaszczyźnie działania, świadome i aktywne wykorzystywanie przewag lokalizacyjnych kreowanych z wykorzystaniem instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji, różnorodne organizacje nabywają zdolności do nieustannego balansowania pomiędzy stanami stabilności i zmiany, stanowiącymi charakterystyczny wyznacznik współcześnie obowiązujących realiów rynkowych.

Słowa kluczowe: lokalizacja, wirtualizacja lokalizacji, luka wirtualizacyjna, paradoks wirtualnej lokalizacji.

Summary: The article presents reflections on the role of location, with particular emphasis on virtualization of location, in daily practice companies and organizations. The context of carried reflections refers to the process of creating and maintaining competitive advantages, including their specific varieties – location advantages. The attempt to assess the phenomenon of location and its virtualization is based on the analysis of selected research results, as well as on selected case studies. The article attempts to prove that through conscious and active use of the advantages of localization created with instruments of location virtualization various entities have the ability to meet the requirement characteristic of contemporary market realities by obtaining the ability of constant oscillation between states of stability and change.

Keywords: location, location virtualization, virtualization gap, virtual location paradox.

*Człowiek z nowymi pomysłami jest wariatem,
dopóki nie odniesie sukcesu.*

Mark Twain

1. Wstęp

Współcześnie funkcjonujące organizacje i przedsiębiorstwa coraz częściej stają przed koniecznością przeanalizowania i przeprojektowania dotychczas wykorzystywanych źródeł, strategii, modeli i sposobów kreowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak, gdyż znakiem szczególnym obecnie obowiązujących realiów rynkowych są:

1. nieustannie rosnąca złożoność i turbulencje mikrootoczenia;
2. stały wzrost wymagań i oczekiwań klientów;
3. nasilająca się presja wywierana ze strony rywali rynkowych;
4. intensyfikujące się zmiany w funkcjonowaniu otoczenia dalszego organizacji, szczególnie sfer społeczno-gospodarczej oraz techniczno-technologicznej.

Jak spostrzegli Mitek i Miciuła, poszukiwanie nowych rozwiązań mogących zapewnić poszerzenie perspektyw rozwojowych oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmiany współcześnie stanowi imperatyw dla zapewnienia przedsiębiorstwu szans i środków do efektywnego funkcjonowania na rynku [Mitek, Miciuła 2012, s. 53-66]. Ponadto poszukiwania te, aby przynieść korzyści, muszą być prowadzone tak, żeby wykraczały poza korzystanie z „klasycznych” zasobów wiedzy, opierających się w znacznym stopniu na powszechnie znanych od lat instrumentach z grupy konkurencyjności: jakościowej, cenowej, w zakresie obsługi, w zakresie komunikacji i informacji, czy „klasycznych” strategii konkurencyjności, tj. strategii: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu, dywersyfikacji, pozycji lidera, niszy rynkowej, żniw, wycofywania się czy koncentracji [szerzej: Adamkiewicz-Drwiłło 2002; Białecki 2006; Roszyk-Kowalska 2006; Stankiewicz 2005; Michalski 2003; Kotler i in. 2002; Sztucki 1999; Penc 1995].

Innymi słowy, na uwagę zasługuje problematyka lokalizowania działalności gospodarczej oraz zagadnienie wirtualizacji lokalizacji postrzegane w kontekście kształtowania konkurencyjności poprzez świadome i aktywne wykorzystywanie przewag lokalizacyjnych właściwych nie tylko miejscu realnego funkcjonowania (*fizycznej płaszczyzny lokalizacji/prowadzenia działalności*) przedsiębiorstwa, ale też umiejętnemu wykorzystaniu działań związanych z wirtualizacją lokalizacji (*wirtualną płaszczyzną prowadzenia działalności*). Dlatego też celem artykułu jest określenie oraz dokonanie oceny znaczenia powyższej problematyki w oparciu o analizę wyselekcjonowanych wyników badań, a także wybranych przypadków wirtualizacji lokalizacji:

- 1) przedsiębiorstwa Printor Sp. z o.o., reprezentującego sektor MSP,
- 2) Politechniki Łódzkiej, reprezentującej sektor szkolnictwa wyższego,
- 3) kilku instytucji reprezentujących jednostki administracji państwowej.

2. Dlaczego lokalizacja i wirtualizacja lokalizacji są ważne?

W sytuacji, w której zmiany zachodzące w otoczeniu doprowadziły do konieczności przeanalizowania procesów i zjawisk związanych z budową i tworzeniem przewag konkurencyjnych, zlokalizowanie przedsiębiorstwa we właściwie dobranej, czyli konkurencyjnej lokalizacji, to dla przedsiębiorców stale zyskujący na istotności i znaczeniu aspekt konkurowania [Adamik (red.) 2011; Adamik, Nowicki 2012]. Współcześnie w kontekście obowiązywania trudnych realiów rynkowych za przedsiębiorstwa konkurencyjne uznać można tylko te, które – oprócz umiejętnego posługiwania się nabytą wiedzą – dodatkowo znajdują się w posiadaniu zasobów rzadkich, dostępnych tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudnych do imitowania oraz niesubstytucyjnych [Borowiecki 2011; Grzebyk, Kryński 2011]. Jednym z zasobów idealnie spełniających powyższe przesłanki jest właśnie, postrzegana zarówno poprzez pryzmat realnej, jak i wirtualnej płaszczyzny działania, lokalizacja przedsiębiorstwa oraz generowane na jej podstawie przewagi lokalizacyjne. Dlatego też problematyka kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, odnosząca się do zagadnień lokalizowania działalności gospodarczej, wirtualizowania lokalizacji, operacjonalizacji procesów analizy czynników lokalizacyjnych, wydaje się tematyką aktualną, ważną, ciekawą, a przede wszystkim podatną i zasługującą na dalszy rozwój naukowy.

Powyższe spostrzeżenie znajduje poparcie w rezultatach prac badawczych prowadzonych zarówno przez zagraniczne, jak i krajowe ośrodki naukowe. Przykładowo zespół badaczy prowadzący analizę czynników lokalizacyjnych¹, realizowaną w ramach prac we francuskim Centre de Recherches Economiques et de Gestion, wykazał, że dla przedsiębiorców, ze względu na efekty globalizacji i internacjonalizacji działalności gospodarczej, mieszania się (przenikania się) różnych kultur, wartości, przekonań, ideologii etc., z punktu zapewnienia większej stabilności działalności operacyjnej ważniejsze niż lokalizacyjne czynniki związane z klimatem społecznym i społeczno-kulturowym są regionalne czynniki lokalizacyjne bezpośrednio wpływające na koszty, tj.: bliskość rynków zbytu, dostępność do surowców, dostępność do siły roboczej, dostępność infrastruktury ekonomicznej i społecznej, dostępność lokali i terenów przemysłowych.

Za cenne uznać można również wyniki badań nakierowanych na identyfikację czynników zachęcających do zlokalizowania działalności biznesowej w danej lokalizacji oraz czynników skłaniających do podjęcia decyzji o relokacji i/lub otwieraniu nowych oddziałów. Najczęstszym powodem decyzji o zmianie lokalizacji przedsiębiorstw są: wysokie podatki lokalne (wskazało 48% respondentów), wysokie koszty robocizny (30%), niska dostępność siły roboczej o pożądanych kwalifikacjach (26%) czy niekorzystne regulacje samorządowe (26%). Istotne są również czynniki

¹ Uwarunkowania płynące z otoczenia bliższego, zwykle silnie powiązane ze specyfiką lokalną regionu, w którym podmiot gospodarczy/organizacja funkcjonuje.

związane z tzw. jakością życia: niski wskaźnik przestępczości (80,9% wskazań), dostępność, ilość i jakość ośrodków i instytucji publicznych służby zdrowia, nauczania i szkolnictwa wyższego, administracji (79%), dostępność mieszkań i ich jakość oraz koszt (75%), dostępność instytucji posiadających bogatą ofertę aktywności rekreacyjnej (66,4%). Interesujące wydają się także wyniki badań opublikowanych na łamach specjalistycznego czasopisma *Area Development Magazine Special Presentation* [Q1 2014] oraz w raporcie *Overview of economic competitiveness: Business and individual location factors, with a focus on Arizona. A Report from the Productivity and Prosperity Project (P3)*.

Na podstawie danych zawartych w tab. 1 można wnioskować, że czynniki, które w największym stopniu wyznaczają atrakcyjność inwestycyjną (lokalizacyjną) docelowych miejsc lokalizacji, stanowią stosunkowo stałą kompozycję. W stosunku do badań z 2012 r. w zestawieniu z 2014 r. nie pojawiły się zmiany w ogólnej kompozycji 26 (spośród przeszło 50 poddanych analizie), natomiast zmiany lokat poszczególnych czynników są niewielkie, gdyż przeważnie nie przekraczają $2 \div 3$ poziomów².

Wyniki zagranicznych badań wydają się również znajdować potwierdzenie w polskich warunkach gospodarczych. Przykładami reprezentatywnych badań są m.in.: prace Z. Olesińskiego, A. Predygiery, M. Leśniewskiego i A. Sabat [Olesiński i in. 2009, s. 151-158] dotyczące walorów konkurencyjnych i potencjalnej konkurencyjności gmin na przykładzie regionu świętokrzyskiego. Rezultaty badań wskazują, że dana lokalizacja może zostać uznana za atrakcyjną (konkurencyjną), jeśli będzie cechować się: dobrym (odpowiednim) położeniem geograficznym (51% wskazań), wysoką jakością dostępnej infrastruktury technicznej (49%), wysoką jakością infrastruktury drogowej (28%), wysoką dostępnością surowców/możliwościami zaopatrzeniowymi firm funkcjonujących w regionie (22%). Przedsiębiorcy zwracają również uwagę na klasyczne czynniki lokalizacyjne: czynniki rynku zbytu (średnia ocena = 4,35/5), czynniki związane z kosztem prowadzenia działalności (4,05), czynniki związane z rynkiem pracy (3,75), czynniki rynku nieruchomości (3,55), czynniki infrastruktury transportowej (3,05) oraz czynniki rynku zaopatrzenia (2,75) [Szymańska, Płaziak 2014, s. 71-84].

Rozpatrując natomiast znaczenie lokalizacji i jej wirtualizacji w kontekście wpływu na warunki i rezultaty funkcjonowania banków, warto odwołać się do wyników badań E. Robins oraz polskiego ich odpowiednika, tj. wyników badań W. Misterka z 2011 r. Oba opracowania dowodzą, że dla potencjalnych klientów banku, pomimo coraz powszechniejszego wykorzystywania bankowości elektronicznej (wirtualnej/internetowej), w dalszym ciągu istotnymi przesłankami wyboru są: dogodna lokalizacja, tj. fizyczne umiejscowienie umożliwiające łatwy, szybki i komfortowy dojazd

² Z wyjątkiem znaczenia uwarunkowań „zachęty państwowe i samorządowe”, „dostępność terenów inwestycyjnych”, „regulacje środowiskowe”, dla których to zmiany lokat w rankingu wyniosły odpowiednio: +5/+ 5/-4.

Tabela 1. Czynniki determinujące inwestycyjną atrakcyjność lokalizacji

Lp.	Czynnik	Liczba wskazań (%)	Zmiana*	
			(%)	lokaty
1	Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej	95,1	5,7	3 → 1
2	Dostępność autostrad i dróg komunikacyjnych	93,5	3,4	bez zmian
3	Koszty pracy	90,8	0,0	1 → 3
4	Koszty najmu powierzchni	87,4	4,6	5 → 4
5	Dostępność zaawansowanych usług ICT	84,6	-0,5	4 → 5
6	Dostępność powierzchni biurowej i budynków	83,3	4,9	8 → 6
7	Wysokość stawek podatkowych	82,4	3,1	bez zmian
8	Zachęty państwowe i samorządowe	81,9	10,8	13 → 8
9	Siła i znaczenie związków zawodowych (niskie)	81,4	7,9	10 → 9
10	Dostępność do energii elektrycznej i jej koszt	80,8	-0,5	6 → 10
11	Możliwość skorzystania ze zwolnień podatkowych	80,6	5,2	9 → 11
12	Restrykcyjność prawa pracy	80,6	8,0	11 → 12
13	Dostępność terenów inwestycyjnych	80,3	21,3	18 → 13
14	Dostępność trybu „przyspieszonej ścieżki administracyjnej”	76,3	9,1	15 → 14
15	Bliskość głównych rynków zbytu	75,6	3,4	12 → 15
16	Dostępność źródeł finansowania długoterminowego	74,8	11,7	17 → 16
17	Regulacje środowiskowe	71,7	0,6	13 → 17
18	Koszty transportu	70,9	7,2	16 → 18
19	Bliskość dostawców	67,7	12,8	bez zmian
20	Dostępność do surowców	60,5	10,8	23 → 20
21	Dostęp do dużego lotniska o zasięgu międzynarodowym	59,4	6,5	bez zmian
22	Bliskość uczelni technicznych	54,1	3,8	bez zmian
23	Dostęp do instytucji świadczących szkolenia	51,5	-3,2	20 → 23
24	Dostępność niewykwalifikowanej siły roboczej	48,9	6,0	25 → 24
25	Usługi kolejowe/dostępność transportu szynowego	29,4	-14,2	24 → 25
26	Dostępność do śródlądowej żeglugi wodnej lub oceanicznej	20,2	0,3	bez zmian

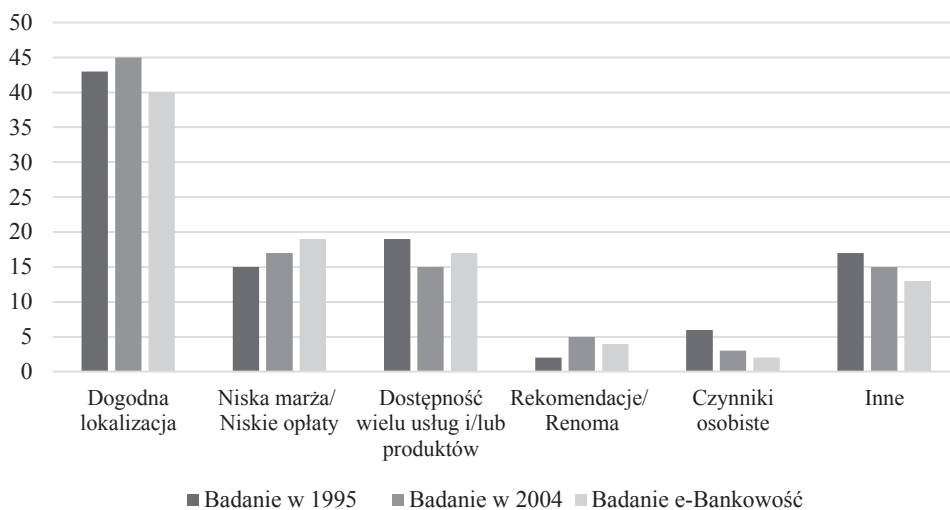
* W stosunku do badania z 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rex 2014].

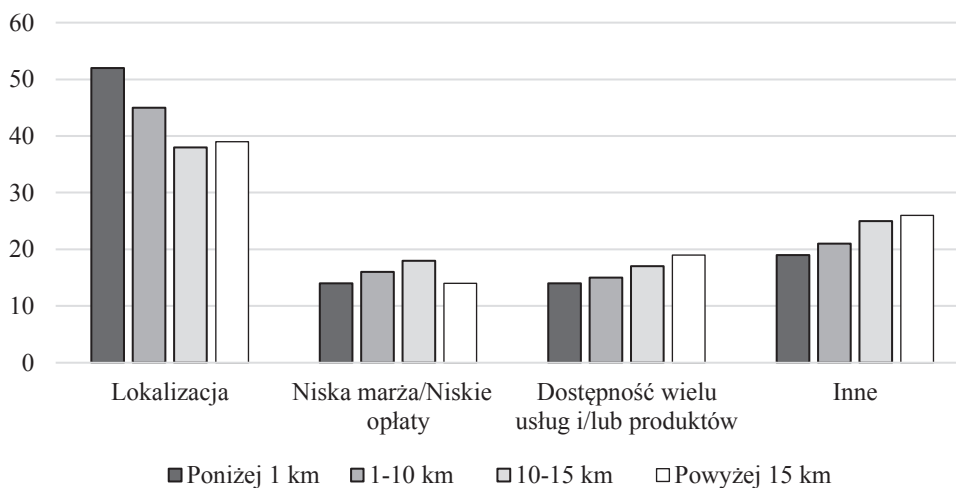
(zob. rys. 1), a także czynniki skorelowane z lokalizacją, tj.: duża liczba oddziałów banków i/lub bankomatów, bezpieczeństwo oraz wizerunek³ (zob. rys. 2). Warto

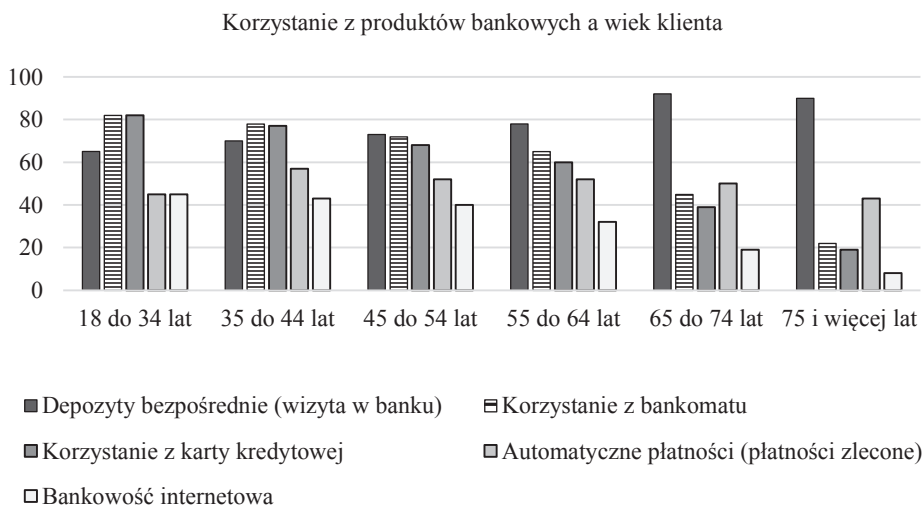
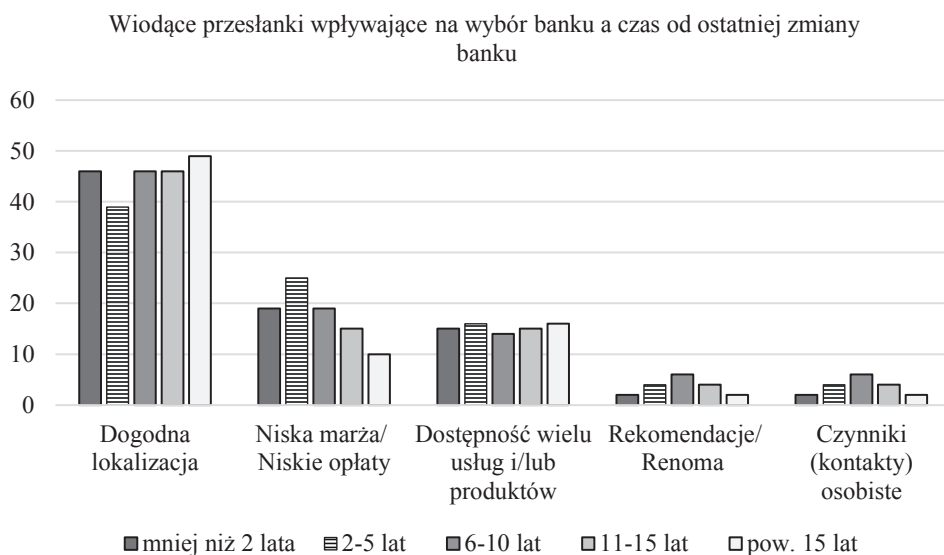
³ Jednym z narzędzi kreowania wizerunku jest lokalizowanie banków i/lub oddziałów w atrakcyjnych, prestiżowych lokalizacjach, tj. nowoczesne biurowce lub odrestaurowane zabytkowe budynki.

Wiodące przesłanki wpływające na wybór banku



Wiodące czynniki wpływające na wybór banku, a czynnik odległości

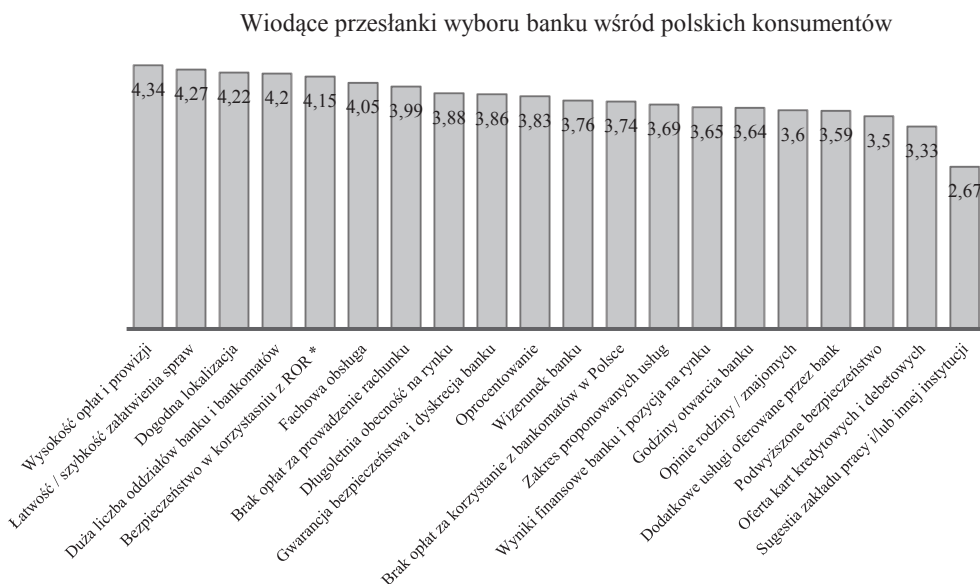




* Respondenci oceniali poszczególne czynniki, przypisując im oceny w skali 1-6, gdzie 1 = wpływ bardzo słaby, a 6 = wpływ decydujący.

Rys. 1. Lokalizacja w bankowości tradycyjnej i e-bankowości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Robins 2006].



Rys. 2. Przesłanki wyboru banku na rynku polskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Misterec 2012].

podkreślić, że wskazania świadczące o istotność lokalizacji banku przyjmują wysokie wartości w każdej spośród badanych grup wiekowych, zarówno wśród klientów lojalnych⁴, jak i tych często dokonujących zmian, niezależnie od czynnika odległości, a także sposobu i celu korzystania z oferty produktów bankowych.

3. Paradoks lokalizacji – „luka wirtualizacyjna” a rozwój teorii lokalizacyjnych

Podbudowa teoretyczna, koncentrująca się na problematyce kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw oraz lokalizowania działalności gospodarczej, podlegała szczególnie dynamicznemu rozwojowi i nieustannej ewolucji na przestrzeni XIX i XX w. W efekcie wypracowany w ramach tej dziedziny naukowej dorobek stanowi przykład dorobku niezwykle bogatego i rozbudowanego. Świadczyć o tym może chociażby mnogość rozważań na temat różnorodnych ujęć i sposobów po-

⁴ Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że klient lojalny to taki, który nie dokonał zmiany banku obsługującego rachunek przez okres dłuższy niż 10 lat.

Tabela 2. Zestawienie głównych teorii lokalizacyjnych

KLASYCZNE i NEOKLASYCZNE TEORIE LOKALIZACJI	
Teoria lokalizacji rolnictwa (teoria rejonizacji)	J.H. von Thünen
Teoria lokalizacji przedsiębiorstwa Teoria lokalizacji produkcji przemysłowej	A. Weber, A. Predöhl, W. Launhardt, E.M. Hoover,
Teoria poligonalnego modelu lokalizacji	F.E.I. Hamilton
Konwencjonalna teoria lokalizacji a teoria rynku	T. Pallander, W. Isard, A. Lösch
Teoria ośrodków centralnych (teoria lokalizacji działalności handlowo- usługowej)	W. Christaller, W. Sombart, E. Burgess, H. Hoyt, C. Harris, E. Ulmann,
Teoria bazy ekonomicznej	W. Sombart, D.C. North, H. Hoyt
WSPÓŁCZESNE TEORIE LOKALIZACJI	
Teoria behawioralna	H.A. Simon, M.E. Hurst, F.E.I. Hamilton, G. Toernqvist, D. Ramström, A. Pred
Teoria biegunów wzrostu (teoria polaryzacji)	F. Perroux, J.R. Boudeville, G. Myrdal, A.O. Hirschman, L.E. Davin, J. Paelinck
Teoria korzyści-niekorzyści aglomeracji (teoria przemieszczania się przemysłu)	A.O. Hirschman, A. Marshall, T. Scitovsky, D.E. Keeble, D. Jacobs
Teoria dojrzałości firmy	D.L. Birch, R. Yernon, A. Markussen
Teoria gron i klastrów oraz networking (koncepcja usieciowienia)	M.E. Porter, M.H. Best, E.J. Malecki, M.E. Veldhoen, Rugman, Verbeke, Birkinshaw, Doeringer, Terkla, B. Hayter, G. Easton, H. Hakansson, J. Johanson
TEORIE LOKALIZACJI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ POZA GRANICAMI KRAJU POCHODZENIA KAPITAŁU	
Klasyczna teoria handlu międzynarodowego	A. Smith, D. Ricardo
Neoklasyczna teoria handlu międzynarodowego (model H - O - S)	E. Heckscher, B. Ohlin, P. Samuelson
Współczesne teorie handlu międzynarodowego*	R. Vernon
Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej (paradygmat przewag OLI)	H. Dunning
Teoria internacjonalizacji (teorie lokalizacji BIZ)	R.Z. Aliber, E.M. Graham, S. Haymer, S. Holland
Teoria nowej geografii ekonomicznej	P.R. Krugman, A.J. Venables, M. Fujita, T. Mori

* Teoria cyklu życia produktu oraz teoria delokalizacji modułów wartości przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Godlewska-Majkowska 2013, s. 33-53; Matejun, Nowicki 2013, s. 182-198; Kuciński (red.) 2011; Wieloński 2007, s. 13-34; Godlewska 2001, s. 29-50].

strzegania konkurencyjności⁵ i pojęć powiązanych, jak: potencjał, przewaga, pozycja konkurencyjna oraz strategie i instrumenty konkurencyjności, natomiast w przypadku problematyki lokalizacji liczne przykłady głównych teorii lokalizacyjnych (zob. tabela 2).

Podstawowym paradoksem związanym z rozwojem wiodących teorii lokalizacyjnych jest fakt, iż rozwój ten często oznaczał:

1. powstawanie różnorodnych szkół podejścia do teorii lokalizacyjnych⁶, a w konsekwencji powstawanie daleko idących modyfikacji w kontekście postrzegania samego terminu „lokalizacja”;

2. znaczne zróżnicowanie celów prowadzonych prac i ich dziedzin⁷;

3. istotne zmiany w liczebności identyfikowanych czynników uznawanych za uwarunkowania lokalizacyjne⁸;

4. brak nawiązania do nieustępliwie postępujących wirtualizacji i cyfryzacji życia codziennego, a więc wzrostu znaczenia wirtualnej płaszczyzny lokalizacji działalności.

⁵ Pojęcia te są różnorodnie identyfikowane i definiowane w literaturze przedmiotu, w zależności od źródłowej teorii ekonomicznej stanowiącej kontekst interpretacyjny (np. teoria wzrostu gospodarczego, teoria wymiany narodowej, teoria mikroekonomii, teoria międzynarodowej migracji czynników produkcji i lokalizacji czy teoria zarządzania/teoria eklektyczna). Zagadnienia te są również nieco inaczej ujmowane – w zależności od tego, czy są postrzegane zgodnie z pryncypiami klasycznego podejścia pozycyjnego (*industrial organization theory*), czy modernistycznego podejścia zasobowego (*resource-based view of the firm*). Szerzej: [Beyer 2012, s. 243-244; Stankiewicz 2005, s. 167-168; Głuszek 2004, s. 15-16; Mazurkiewicz, Frączek 2011, s. 89-106].

⁶ Od ujęć klasycznych, przez neoklasyczne, aż do ujęć określanymi mianem współczesnych. Od teorii skoncentrowanych na konkretnych lokalizacjach (lokalizacja jednostkowa), poprzez teorie podejmujące zagadnienia miast/regionu/województwa/kraju (układy lokalizacyjne), aż po ujęcia lokalizacji działalności gospodarczej poza granicami kraju pochodzenia kapitału (internacjonalizacyjne/globalizacyjne).

⁷ Prace związane z rozwojem teorii lokalizacyjnych były jednocześnie prowadzone przez badaczy, których dorobek i zainteresowania naukowe skupiały się wokół problematyki związanej z dziedzinami od geografii ekonomicznej, przez nauki matematyczne, aż po „czystą” teorię zarządzania i zagadnienia związane z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej.

⁸ Pierwsze teorie lokalizacyjne oparte były na analizie 1-3 czynników, podczas gdy te bardziej współczesne nierzadko uwzględniają oddziaływanie więcej niż 30 uwarunkowań. Przykładowo, prace J.H. von Thüнена skupione były na możliwości udzielenia odpowiedzi na problem poszukiwania punktu optymalnej lokalizacji pod względem maksymalizacji zysku z jednostki powierzchni rolnej („jak zmaksymalizować generowaną rentę ziemi/rentę rolną”), zaś prace A. Webera, A. Predöhl, W. Launhardt, E.M. Hoovera skoncentrowane były na rozwiązaniu matematycznego „problemu trójkąta Fermata”, przyjmującego w kontekście problematyki lokalizacji postać zagadnienia o minimalizacji kosztów transportu = „jak mając dane na płaszczyźnie trzy punkty *A, B, C* (rynek zbytu – punkt konsumpcji oraz dwa źródła surowców), znaleźć czwarty *D*, usytuowany tak, że suma jego odległości od danych trzech punktów osiąga minimum”. Kolejno, wraz z rozwojem teorii lokalizacyjnych, wśród czynników lokalizacyjnych oprócz tych związanych z transportem zaczęto uwzględniać pozostałe czynniki ekonomiczne (np. koszt produkcji, odległość od chłonnego rynku zbytu), a także czynniki psychologiczne i behawioralne związane z zyskującą na popularności teorią ograniczonej racjonalności aż po czynniki związane z bliskością funkcjonowania pozostałych podmiotów gospodarczych (zarówno sojuszników, jak i konkurentów), podmiotów otoczenia okołobiznesowego i/lub agencji i instytucji administracji państwowej oraz pozarządowej.

Ponadto, patrząc w perspektywie długiego horyzontu czasowego, zasoby wiedzy opisujące procesy lokalizowania działalności gospodarczej (*teorie lokalizacyjne*) oraz problematykę kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw (*strategie kształtowania konkurencyjności*) wydają się zbieżne dziedzinami wiedzy. Paradoksalnie jednak w naukach o zarządzaniu wciąż można mówić o funkcjonowaniu istotnych luk teoretycznych i empirycznych, a także znacznej rozłączności zasobów wiedzy w powyższych, wydawałoby się posiadających wiele spójnych i wzajemnie przenikających się elementów, zakresach. O (nie)prawidłowościach tych świadczyć może chociażby to, że dotychczas opracowane koncepcje lokalizacyjne są głównie zorientowane na objaśnianie sposobów i procesów powstawania ładu przestrzennego i zorganizowania lokalizacyjnego przedsiębiorstw⁹, podczas gdy w opracowaniach omawiających zagadnienia kształtowania konkurencyjności utarło się tradycyjne podejście wskazujące względnie stały zestaw strategii, instrumentów i determinant tego procesu, przeważnie pomijający wpływ aspektów lokalizacji przedsiębiorstwa. W rezultacie odnotować można brak nowatorskiego spojrzenia na problematykę kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw uwzględniającą stosowanie niestereotypowych, nieszablonowych, oryginalnych rozwiązań.

4. Kształtowanie konkurencyjności a lokalizacja i jej wirtualizacja

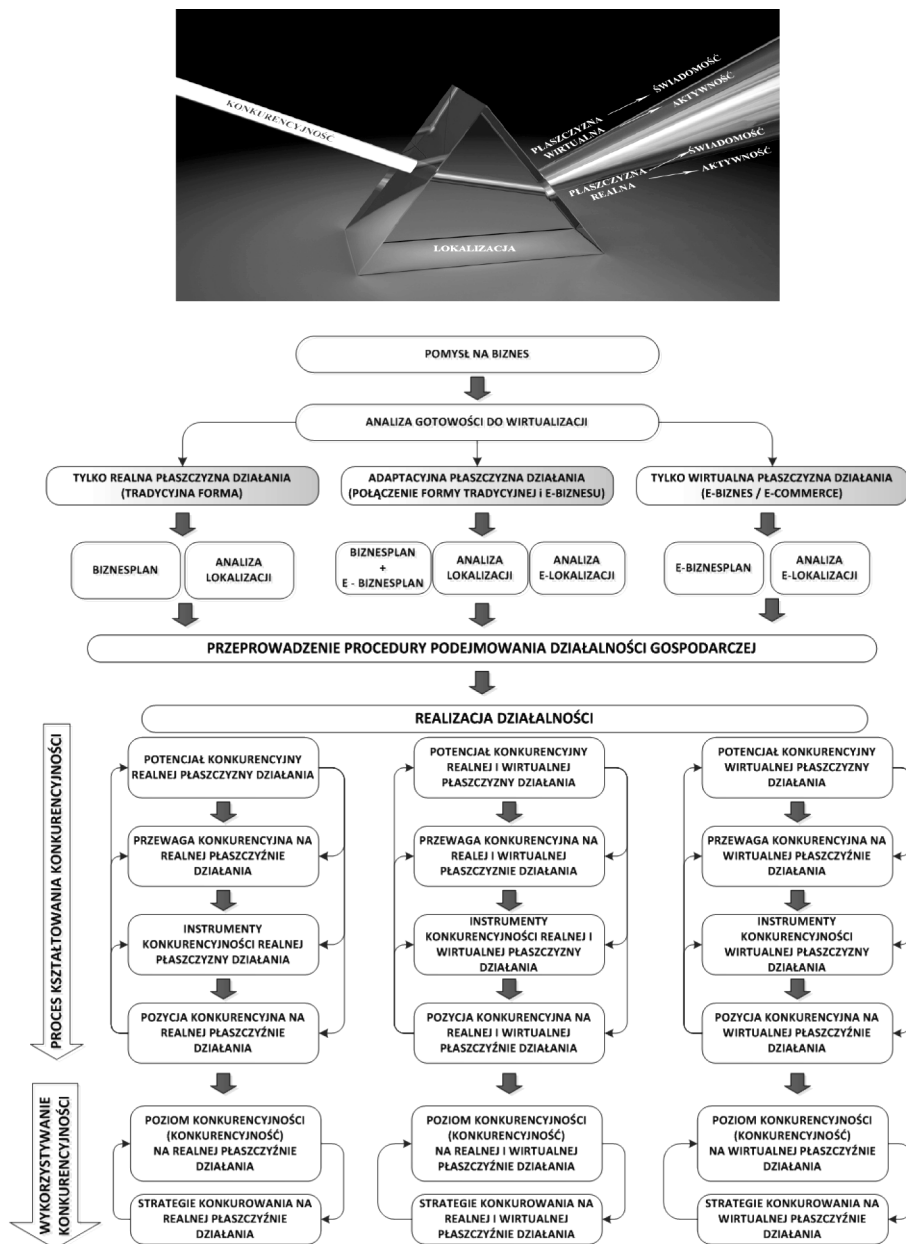
W kontekście wcześniej zidentyfikowanych luk teoretycznych i empirycznych wydaje się, że koncepcją, której warto poświęcić uwagę, może być **idea kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, wykorzystująca perspektywę świadomego i aktywnego wykorzystywania przewag lokalizacyjnych**, zarówno tych właściwych realnej płaszczyźnie lokalizacji, jak i tych kreowanych z **wykorzystaniem instrumentów wirtualizacji**¹⁰ (zob. rys. 3 oraz tabela 3).

Uzasadnieniem takiego stanowiska jest spostrzeżenie K. Kelly'ego, który postuluje, że w zglobalizowanej gospodarce miejsce rozumiane tylko jako położenie geograficzne przestaje odgrywać znaczącą rolę w komunikacji i prowadzeniu działalności gospodarczej, choć oczywiście zawsze istniały i istnieć będą bariery fizycznego transportu¹¹ [Kelly 2001].

⁹ Powstaniu teorii lokalizacji towarzyszyły bowiem starania mające na celu identyfikację i wyjaśnienie przesłanek i przyczyn decyzji o wyborze konkretnego rozwiązania lokalizacyjnego [Chądzyński i in. 2007, s. 46], zarówno w przypadku indywidualnych organizacji i/lub przedsiębiorstw, jak i tworzonych przez nie sieci (grup/układów).

¹⁰ Instrumenty wirtualizacji lokalizacji to takie, które umożliwiają osadzanie działalności gospodarczej w wirtualnej płaszczyźnie działania (lokalizacji).

¹¹ Na popularności zyskuje pogląd, że w „nowej gospodarce” obszarem transakcji w coraz większym stopniu staje się przestrzeń wirtualna (Internet i transakcje elektroniczne, e-commerce).



* Powyższa koncepcja podlega rozwojowi w ramach prac autora niniejszego artykułu, prowadzonych nad rozprawą doktorską.

Rys. 3. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa – pryzmat wirtualizacji lokalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wyjaśnienie przyjętej terminologii

Pojęcie	Definicja
1	2
Lokalizacja (aspekt realnej płaszczyzny lokalizacji)	Lokalizacja to położenie obiektu w przestrzeni względem innych elementów tej przestrzeni. Termin ten znaczeniowo obejmuje trzy elementy: miejsce lokalizacji (określone adresem, miejsce prowadzenia działalności przez podmiot gospodarki narodowej), obiekt zlokalizowany (obiekt, którego miejsce położenia jest już określone) oraz czynniki lokalizacji (warunki, które w sposób negatywny lub pozytywny wpływają na funkcjonowanie danego obiektu w konkretnym miejscu). To umiejscowienie, rozmieszczenie, położenie obiektów i/lub zjawisk względem umownego układu odniesienia (lokalizacja absolutna) lub względem innych obiektów/zjawisk (lokalizacja względna). Lokalizacja może być postrzegana jako procedura (proces) decyzji lokalizacyjnej lub rezultat tej czynności, czyli jako fakt dokonania wyboru konkretnego miejsca prowadzenia określonej działalności. W geografii przemysłu lokalizacja to pojęcie odnoszące się do procedury wyboru miejsca dla określonej działalności gospodarczej, które będąc najlepiej dopasowane, umożliwi osiągnięcie maksymalnych zysków przy minimalnych kosztach (stratach).
Wirtualizacja	Wirtualizacja działalności to złożony i czasochłonny proces obejmujący w swym zakresie zespół czynności, które należy wykonać, aby przedsiębiorstwo tradycyjne przekształcić w przedsiębiorstwo wirtualne. Obejmuje on wszelkie czynności związane z przekształcaniem i zmianami struktury firmy, sposobu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, kontaktów z klientami i kontrahentami, metod zarządzania oraz ustalanie nowych celów i zasad funkcjonowania. Wirtualizację możemy określić jako „transformację, ucyfrowienie, przetwarzanie pewnych działań i rzeczy wirtualnego środowiska, a następnie dalsze ich dystrybuowanie z wykorzystaniem sieci komputerowych” [Nowicki 2015]. Procesy wirtualizacyjne implikują dążenie do niezwykle intensywnego wykorzystywania technologii informatycznych, a w konsekwencji konieczność stawiania na współpracę (szczególnie z dostawcami rozwiązań wirtualizacyjnych) oraz koncentrację na zasobach niematerialnych, tj. wiedzy i informacji.
Lokalizacja (aspekt wirtualnej płaszczyzny lokalizacji)	Lokalizacja, postrzegana w aspekcie wirtualnej płaszczyzny, rozumiana jest jako osadzenie, prowadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w wirtualnej płaszczyźnie działalności, jaką jest sieć internetowa, wsparte możliwością wykorzystywania innowacyjnych, wyspecjalizowanych narzędzi IT/ICT . Tak postrzegana lokalizacja umożliwia właścicielowi i/lub menedżerowi (często również pracownikom) prowadzenie i nadzorowanie działalności gospodarczej (świadczenie pracy) zlokalizowanej na realnej płaszczyźnie lokalizacji z dowolnego miejsca – pod warunkiem posiadania dostępu do sieci internetowej. W przypadku klientów lokalizacja postrzegana w aspekcie płaszczyzny wirtualnej umożliwia korzystanie z oferowanych usług i produktów bez konieczności pojawienia się w siedzibie/oddziale przedsiębiorstwa, gdyż istnieje możliwość złożenia zamówienia (uwzględniając wymóg precyzyjnej specyfikacji) zdalnie – przez Internet z wykorzystaniem wyspecjalizowanych narzędzi IT.

1	2
Świadomość lokalizacyjna	<p>Świadomość lokalizacyjna przedsiębiorstwa to zdolność do zdobywania i przetwarzania informacji oraz wiedzy o aspektach lokalizacyjnych miejsca prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo. Jest to również umiejętność identyfikacji i określenia potrzeb lokalizacyjnych przedsiębiorstwa oraz dokonania oceny, czy obecnie zajmowana (lub planowana) lokalizacja spełnia stawiane jej wymagania i w jakim stopniu.</p> <p>W aspekcie płaszczyzny wirtualnej (wirtualizacji lokalizacji) świadomość oznaczać będzie zdolność do zdobywania i przetwarzania informacji oraz wiedzy o umiejętnym osadzeniu i promowaniu działalności przedsiębiorstwa w Internecie (wirtualnej płaszczyźnie), wspartym przez wykorzystanie zaawansowanych narzędzi IT/ICT.</p>
Aktywność lokalizacyjna	<p>Aktywność lokalizacyjna przedsiębiorstwa rozumiana jest jako poziom realizacji jego zdolności do praktycznego wykorzystywania świadomości lokalizacyjnej (wykorzystywania sprzyjających, a unikania negatywnych uwarunkowań lokalizacyjnych) oraz do dostosowywania poziomu podejmowanych działań do własnych potrzeb i możliwości oraz preferencji klientów.</p> <p>W aspekcie płaszczyzny wirtualnej (wirtualizacja lokalizacji) aktywność wyznacza stopień wykorzystywania instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji, a więc wiąże się z podejmowaniem działań mających na celu osadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w wirtualnej płaszczyźnie działalności. Płaszczyzną tą jest sieć internetowa, natomiast narzędziami są instrumenty powstałe dzięki wykorzystywaniu specjalistycznej wiedzy i innowacyjnych narzędzi IT z zakresu promocji, komunikacji i obsługi klienta.</p>
Wyspecjalizowane narzędzia IT/ICT służące realizacji i wsparciu rozwiązań wirtualizacji lokalizacji ^{a)}	<p>Przykładami innowacyjnych, wyspecjalizowanych narzędzi IT/ICT służących realizacji i wsparciu rozwiązań wirtualizacji lokalizacji mogą być m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wykorzystywanie paneli klienckich zintegrowanych z systemami bazodanowymi; • wykorzystywanie zaawansowanych stron internetowych opartych na technologii Flash oraz CMS; • właściwe pozycjonowanie strony (SEO); • wykorzystywanie aplikacji z pakietu Google Apps (Gmail, Gmaps, Google Drive, Kalendarz Google, firmowa strona Google+, Google Office – odpowiednik MS Word/MS Excel/MS PowerPoint...); • korzystanie z systemów zdalnej komunikacji wizualnej; • tworzenie i wykorzystywanie przeznaczonych na różnorodne urządzenia i systemy operacyjne aplikacji (widgetów) służących usprawnieniu i/lub poszerzeniu działalności przedsiębiorstwa/organizacji; • obecność na portalach społecznościowych typu Facebook, YouTube, Twitter.

^{a)} Szerzej: [Zhuang, Lederer 2003; Gąsiewski, Modrzewski 2012; Halligan, Shah 2010; Klimczak, Leszczyńska 2014].

Ponadto analiza postulatów głoszonych przez czołowych przedstawicieli, zajmujących się rozwijaniem zasobów wiedzy w zakresie modeli e-biznesu¹², sugeruje, że wirtualizacja niesie z sobą wiele korzyści, a także otwiera nowe możliwości prowadzenia i realizacji inicjatyw biznesowych [szerzej: Nojszewski 2006, s. 59-62, 2007, s. 64-69; Glinkowska 2011, s. 30-38; Ołpiński 2011, s. 83-89; Scheibe 2011, s. 97-103; Świerczyńska-Kaczor 2012].

Co więcej, dowodzi się, że przedsiębiorstwa i organizacje zdolne wykorzystywać w swej działalności instrumenty wirtualizacji zyskują zdolność do symultanicznej stabilizacji i dynamizacji działalności operacyjnej, przy jednoczesnym wzmacnianiu jej odporności na działanie w zmiennych warunkach turbulentnego, burzliwego otoczenia. Innymi słowy podmioty te są w stanie sprostać współcześnie obowiązującym realiom rynkowym, które wymagają zdolności balansowania pomiędzy przenikającymi się stanami stabilności i zmiany (niepewności, ryzyka).

5. Wirtualizacja lokalizacji – przykłady empiryczne

Wirtualizacja życia społecznego wiąże się z rozwojem społeczeństwa sieci i usieciowionej gospodarki. Niewątpliwie nowe technologie zmieniły sposób postrzegania czasu, a także wywarły znaczny wpływ na transformację możliwości i ograniczeń mobilności ludzi i informacji [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska 2010, s. 83]. Rosnące nasycenie życia społeczno-gospodarczego technologiami internetowymi doprowadziło do zwiększenia się przestrzeni rynkowej [Sobocińska 2012, s. 24], zmiany sposobów funkcjonowania, preferencji i oczekiwań klientów (użytkowników) tworzących społeczeństwo sieci, a także zmiany zachowań podmiotów gospodarczych oraz różnorodnych organizacji i instytucji administracyjnych. Zmiany te naturalnie wynikły z coraz silniejszej tendencji społeczeństwa informacyjnego do przenoszenia i realizowania swych działań i aktywności ze sfery fizycznej do cyberprzestrzeni. O powyższym świadczyć mogą następujące empiryczne przykłady:

1. wirtualizacja lokalizacji dzięki wprowadzeniu panelu klienckiego;
2. wirtualizacja lokalizacji w szkolnictwie wyższym dzięki wdrożeniu platformy wirtualnego kampusu VirTUL i jej integralnej części WIKAMP;
3. wirtualizacja usług świadczonych przez wybrane jednostki administracji publicznej.

5.1. Wirtualizacja lokalizacji w przypadku MSP – przypadek Printor Sp. z o.o.

Printor to firma produkcyjno-usługowa będąca dostawcą kompleksowych usług w zakresie produkcji elektroniki, ze szczególnym uwzględnieniem produkcji obwodów drukowanych (PCB), montażu elektronicznego powierzchniowego i przewle-

¹² P. Timmers, M. Rappa, P. Weill, M.R. Vitale, A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, C. Combe, C.M. Olszak, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk [por. Nojszewski 2006, s. 59-62].

kanego (SMD/THT) oraz opracowywania prototypów i usług testowania. Jest to firma rodzinna, funkcjonująca na rynku od ponad 30 lat, a więc przedsiębiorstwo mogące pochwalić się długim stażem rynkowym i bogatym doświadczeniem¹³.

Printor
Szukaj

English | Polski

Home | O firmie | Jakość | Oferta | Park maszynowy | Aktualności | Kariera | Kontakt

PCB: Obwody drukowane, produkcja płytek PCB
 SMD: Montaż powierzchniowy (montaż SMT / montaż SMD)
 THT: Montaż przewlekany (montaż THT)
 Testy: Elektryczne, AOI, Ionograph ICT, Funkcjonalne
 Prototypy: Prototypowanie na docelowej linii produkcyjnej

Twoje ścieżki do celu

- Opracowanie dokumentacji PCB
- Obwody jednostronne, dwustronne z metalizacją otworów
- Obwody wielowarstwowe, obwody elastyczne
- Pokrywanie maskami: antylutowna, zdzieralna, pasta węglowa
- Cynowanie selektywne HAL/Złocenie
- Nacinanie/Frezowanie
- Testowanie elektryczne
- Produkcja płytek w klasie palności UL ZMPV-0

Po kliknięciu rozwija się menu główne:

- Zamówienia
- Stany magazynowe
- Dane klienta
- Koszyk
- Wyloguj.

Po kliknięciu „+” rozwija się menu filtr:

- Data zamówienia
- Nazwa produktu
- Cena produktu
- Status zamówienia

Uwaga: Domyślnie włączony jest filtr wg. statusu „Nie zakończone”. Aby wyświetlić wszystkie zamówienia należy wybrać status „Wszystkie”.

Wybór numeru strony, jednocześnie wyświetlane jest 25 linii.

PANEL KLIENTA

Printer > W koszyku wierszy: 1 2011-09-05 14:06:40 zalogowany: | printer | 0 wyloguj

Filtr:

Nr zam.	Data zamówienia	Nazwa u klienta	Nazwa w Printorze	Nazwa na fakturze	PCB	SMT	THT	ROHS	Ilość/ wydana/ do odbioru	Data realizacji	Cena (PLN)	Nr zam. Printer	Status	Koszyk
16/2011/003	18-08-2011	PS24E (RCHS)	PS24E (ROHS)		pcb	smt		rohs	100 / 0 / 0	19-09-2011	0.00 (1 szt.)	015932/003	W realizacji (kompletacja elementów)	Zamów

Kliknięcie nagłówka sortuje dane wg danej kolumny.

Klikając tutaj przejdziemy do widoku koszyka.

Przycisk „Zamów” dodaje wybrany produkt do koszyka.

¹³ Ponad 25 lat działalności w branży elektronicznej dało firmie dogłębną wiedzę i doświadczenie w produkcji podzespołów elektronicznych od projektu do gotowego urządzenia oraz możliwość ukształtowania kompetentnego zespołu inżynierów i specjalistów gotowych podejść indywidualnie do każdego projektu, tak aby spełnić oczekiwania zamawiającego zgodnie z wymaganymi standardami i normami.

Nazwa klienta

Osoba kontaktowa

Email

Nazwa projektu

Proszę o ofertę Ilość sztuk:

Zamawiam

PCB

Montaż SMT

Montaż THT

Zakup el.

załącz pliki:

Gerber, lista apertur

Schemat montażowy, BOM, P&P

formularz BOM

Dodaj plik

[Usuń wszystkie załączniki](#)

Wykonanie

dwustronna ▾ 2 warstwy ▾

warstwa 1	Typ laminatu	Grubość laminatu [mm]	Grubość miedzi [um]
	FR4 ▾	1,5 ▾	35 ▾

Metalizacja

Maska Top Bottom

Opis Top Bottom

Pokrycie Cyna RoHS ▾ złocenie złocenie złącz krawędziowych

Obróbka mechaniczna Rylcowanie Frezowanie

Maska zrywalna

Pasta grafitowa

Test elektryczny

Wymiary [mm]

plytka x y

panel x y

składka x y = szt. na panel

Wiercenia

min \varnothing otworu [mm] ilość różnych otworów

max \varnothing otworu [mm] ilość otworów razem

Uwagi

Rys. 4. Elektroniczna platforma obsługi klienta Printor Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PRINTOR].

W 2010 roku, mając zapewnioną dogodną lokalizację fizyczną (lokalizację na płaszczyźnie realnej) [zob. Nowicki 2015, s. 347-351], Printor przekierował większość uwagi na kreowanie atrakcyjnej lokalizacji wirtualnej. W tym celu, oprócz profesjonalizacji wizerunkowej poprzez stworzenie dwujęzycznej i dobrze pozycjonowanej strony internetowej o przejrzystej kompozycji, podjęte zostały działania obejmujące budowę sprawnego systemu integrującego zarządzanie: relacjami z klientem, zamówieniami, produkcją, stanami magazynowymi, a także sprawami administracyjno-organizacyjnymi. Jednym z elementów tego systemu było zaprojektowanie systemu elektronicznej platformy obsługi klienta, zintegrowanej z rozbudowanym formularzem zapytania ofertowego/zlecenia zamówienia.

W omawianym przypadku wirtualizacja wiąże się zatem z tym, że posiadając dostęp do Internetu, klient może złożyć zamówienie z dowolnego miejsca bez konieczności wizyty w firmie, określić podstawową specyfikację zamawianego produktu/usługi, dołączyć dokumentację projektową i schemat montażowy, a także arkusz BOM (*Bill of Materials*). Możliwe jest również określenie: rodzaju usługi (montaż PCB/SMT/THT), a także sprecyzowanie konkretnych parametrów zamawianego produktu (rodzaj wykonania – warstwowość, typ i grubość laminatu, wymiary, średnice wierceń i otworów, dodatkowe usługi obróbki). Tak pomyślana konstrukcja wirtualnej platformy „panelu klienta”, pozwala kontrahentom złożyć precyzyjne zamówienie na dostępny w ofercie firmy, w pełni profesjonalny produkt i/lub usługę, samo zaś rozwiązanie wirtualizacyjne można określić jako posiadające wysoki poziom szczegółowości.

Dzięki temu wdrożony system stanowi nieocenione narzędzie wykorzystywane zarówno przez pracowników produkcyjnych, jak i administracyjnych, pozwalające na szybkie, precyzyjne i wygodne przeglądanie i analizowanie danych (np. o stanach magazynowych, o stopniu realizacji obecnych zamówień), a także zdalne planowanie i kontrolę produkcji. Rozwiązanie to umożliwiło wdrożenie rozwiązania *just in time*, a także wydatnie przełożyło się na możliwość usprawnienia procesu wymiany i przetwarzania informacji, zarówno w komunikacji klient–firma, jak i w komunikacji wewnętrznej. Panel służy również klientom. Każdy, kto posiada profil (konto w systemie), w każdej chwili może m.in.:

- sprawdzić status swoich bieżących zamówień;
- złożyć zamówienie na istniejący produkt standardowy i/lub zamówić wykonanie produktu zgodnie z dostarczoną specyfikacją;
- zarezerwować termin wykonania usługi testowania prototypu produktu i/lub produktu gotowego zakupionego na zewnątrz (testy jakości);
- obejrzeć historię zamówień sięgającą kilku lat;
- zweryfikować dane do dostawy i fakturowania.

Omawiany system wirtualizacji okazał się również niezwykle skutecznym instrumentem marketingowo-promocyjnym, pozwalającym na pozyskiwanie nowych klientów. Tam, gdzie inne firm rozdają wizytówki z danymi teled adresowymi, Printor pokazuje swoją platformę i punktuje jej użyteczność. Ten swoisty sposób wirtualiza-

cji lokalizacji świetnie sprawdza się również w roli kreacji atrakcyjnego wizerunku firmy, jako firmy innowacyjnej, firmy działającej przejrzyście i sprawnie.

5.2. Wirtualizacja lokalizacji w szkolnictwie wyższym – VirTUL/WIKAMP, czyli wirtualny kampus

Na Politechnice Łódzkiej w 2014 r. wdrożono nową usługę „VirTUL”, której zadaniem jest zgrupowanie w jednym miejscu usług świadczonych przez uczelnię pracowników¹⁴, studentom¹⁵ oraz gościom.

Jednym z wielu elementów systemu jest Platforma WIKAMP, która to uzupełnia istniejące na Politechnice Łódzkiej systemy obsługi studentów o funkcjonalności wspierania kształcenia poprzez nauczanie w konwencji klasycznego nauczania „w miejscu”, konwencji nauczania na odległość (*e-learning*), jak i nowoczesnego nauczania hybrydowego. Podstawowym zadaniem systemu Wirtualny Kampus Politechniki Łódzkiej jest prezentacja materiałów dydaktycznych, organizowanie i rozliczanie różnorodnych aktywności użytkowników, a także ocenianie globalnych i indywidualnych efektów kształcenia na poziomie przedmiotu. System dostarcza informacji niezbędnych do rozliczania indywidualnej ścieżki kształcenia studenta. WIKAMP zapewnia sprawną komunikację pomiędzy użytkownikami platformy na poziomie globalnym (wszyscy użytkownicy), przedmiotu (wszyscy zapisani na przedmiot), grupy studenckiej (wszyscy przypisani do grupy ćwiczeniowej) lub mieszanym. Jest to system otwarty, dla którego podstawową platformą programową jest Moodle¹⁶, dzięki czemu możliwa jest jego integracja z działającymi dotychczas na Politechnice Łódzkiej bądź tworzonymi w poszczególnych jednostkach systemami, przy wykorzystaniu ogólnoswiatowych standardów SCORM, AICC lub IMS. Warstwa prezentacji interfejsu użytkownika WIKAMP odzwierciedla istniejącą zdecentralizowaną strukturę zarządzania Politechniki Łódzkiej. Każdy wydział jest reprezentowany na platformie przez Wirtualny Wydział WIKAMP, posiadający własny adres domenowy i grupujący podległe mu kierunki studiów. Użytkownikami systemu są: studenci Politechniki Łódzkiej lub dowolnej uczelni, która jest podłączona do Wirtualnego Kampusu, pracownicy Politechniki Łódzkiej lub dowolnej uczelni, która jest podłączona do Wirtualnego Kampusu, uczniowie i nauczyciele szkół średnich, dla których utworzono przestrzenie wirtualne w Wirtualnym Kampusie, słuchacze i instruktorzy innych jednostek dydaktycznych, dla których utworzono przestrzenie wirtualne w Wirtualnym Kampusie, użytkownicy komercyjnych zastosowań platformy, udostępnianych firmom i instytucjom zewnętrznym.

¹⁴ M.in.: WIKAMP (platforma wspierania kształcenia), ZTN – Zintegrowany Terminal Nauczyciela (system służący wprowadzaniu ocen), uczelniany system poczty elektronicznej.

¹⁵ M.in.: WIKAMP (platforma wspierania kształcenia), WebDziekanat (system podawczy i informacyjny dla studentów, umożliwiający sprawdzanie ocen, wybór przedmiotów obieralnych, dokonania opłat za studia), uczelniany system poczty elektronicznej.

¹⁶ Wersja wzbogacona o doświadczenia i oprogramowanie wytworzone w Instytucie Informatyki PŁ.

5.3. Wirtualizacja lokalizacji wybranych instytucji administracji państwowej – platforma ePUAP oraz serwisy CEIDG i KRS

Zjawisko wirtualizacji, związane z możliwością korzystania z pożytecznych stron cyfryzacji i informatyzacji życia codziennego, dotarło również do instytucji administracji państwowej.

Powstanie Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (ePUAP) to efekt realizacji rozpoczętego w 2005 r. jednego z głównych przedsięwzięć informatycznych, ujętych w Planie Informatyzacji Państwa. Platforma ePUAP to system informatyczny służący udostępnianiu obywatelom i przedsiębiorcom oraz instytucjom publicznym podstawowych usług drogą elektroniczną. Jest to ogólnopolska platforma teleinformatyczna służąca do komunikacji obywateli i przedsiębiorców z jednostkami administracji publicznej w ujednolicony, standardowy sposób. Platforma ta służy również do komunikacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej. Dzięki platformie ePUAP wysłanie e-wniosku możliwe jest 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, niezależnie od miejsca pobytu. Sprawę wymagającą wizyty w kilku urzędach można zrealizować w jednym miejscu, w dogodnym dla siebie czasie, gdyż głównym zadaniem ePUAP jest udostępnienie obywatelom jednego miejsca w Internecie, dzięki któremu możliwe jest załatwianie spraw administracyjnych bez konieczności wizyty w urzędzie. Wśród najważniejszych funkcjonalności systemu wskazać należy:

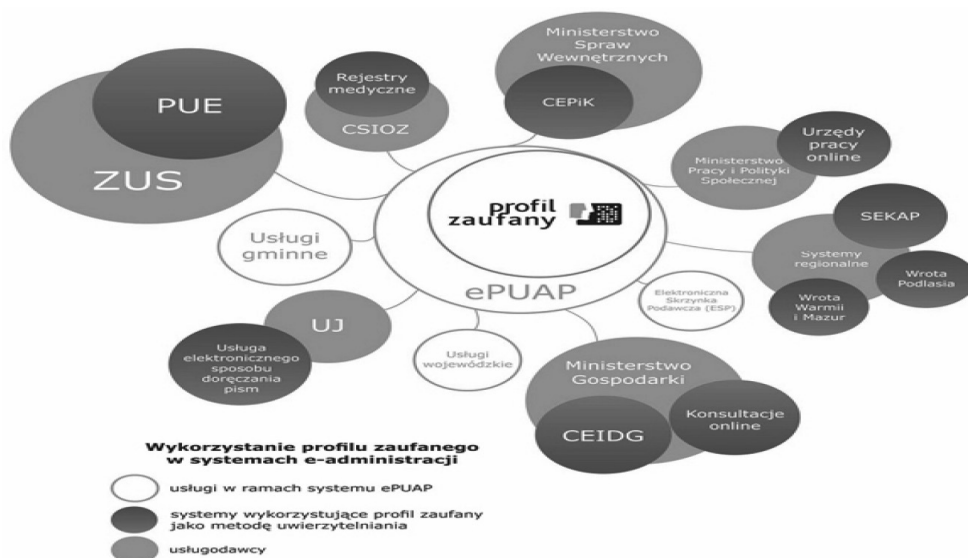
- pełnienie funkcji generatora „zaufanego profilu”¹⁷, czyli narzędzia opartego na mechanizmie pojedynczego logowania do systemu, umożliwiającego składanie pism elektronicznych ze skutkiem prawnym bez konieczności stosowania podpisu kwalifikowanego;
- odgrywanie roli centralnego repozytorium standardowych wzorów dokumentów (formularzy) elektronicznych stosowanych w procedurach administracyjnych;
- pełnienie funkcji generatora tzw. pisma ogólnego – usługa umożliwiająca skierowanie pisma do dowolnego urzędu, który posiada konto na ePUAP w każdej sprawie, w której nie jest wymagany wzór dokumentu;
- pełnienie funkcji centrum udostępniającego dostęp do podstawowych usług publicznych różnorodnych instytucji publicznych¹⁸.

System ePUAP stale się rozwija, za dowód może posłużyć systematyczne wdrażanie (podłączania) dodatkowych usług. Przykładowo, od 1 stycznia 2012 r. osoby

¹⁷ Zaufany profil to bezpłatna metoda uwierzytelniania obywateli w systemach e-administracji (m.in. ePUAP, CEIDG, ZUS). Dzięki niemu obywatel może załatwić sprawy administracyjne drogą elektroniczną, gdyż profil zaufany w komunikacji elektronicznej ma takie samo zastosowanie, jak odrębny podpis w dokumentach składanych w sposób tradycyjny. Obydwie metody potwierdzają tożsamość osoby składającej dokument.

¹⁸ Pełny katalog spraw, które można zrealizować w asyście systemu ePUAP jest niezwykle rozbudowany. Występuje on w formie listy rozwijalnej, posegregowanej w ramach kategorii zbiorczych (np. Sprawy obywatelskie, Przedsiębiorczość, Pomoc społeczna, Podatki, opłaty, cła). Zobacz: [ePUAP].

chcące zarejestrować działalność gospodarczą mogą zrobić to on-line, za pośrednictwem Internetu, a więc bez konieczności wizytacji stosownego urzędu¹⁹ – urzędu miasta i/lub gminy (rejestracja jednoosobowej działalności gospodarczej i spółki cywilnej osób fizycznych) – lub Krajowego Rejestru Sądowego (rejestracja pozostałych form organizacyjno-prawnych). Obecnie wystarczy skorzystać z elektronicznej platformy²⁰ umożliwiającej przygotowanie i przesłanie stosownego wniosku rejestrowego wraz z niezbędnymi załącznikami, a dzięki integracji z systemami płatniczymi on-line (bankowość elektroniczna) również dokonanie niezbędnych opłat.



Rys. 5. Zastosowanie „zaufanego profilu”

Źródło: [Siedlce.pl].

Serwisy internetowe CEIDG i Ministerstwa Sprawiedliwości (KRS) służą nie tylko celom rejestracji działalności gospodarczej z wykorzystaniem drogi elektronicznej. Dodatkowo umożliwiają one m.in.:

- wyszukanie/weryfikację wpisów w stosownych rejestrach,
- pobranie stosownych formularzy,
- wystąpienie z wnioskiem o wydanie zaświadczeń,
- uzyskanie wsparcia informacyjnego i doradczego.

¹⁹ Wniosek o zarejestrowanie działalności musi zostać podpisany. W przypadku procedury on-line wniosek można podpisać za pośrednictwem elektronicznego podpisu lub „zaufanego profilu”.

²⁰ Odpowiednio internetowe serwisy Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), Ministerstwa Sprawiedliwości/Krajowego Rejestru Sądowego (KRS).

6. Zakończenie

Przytoczone wyniki badań wsparte syntetycznym opisem wybranych przykładów praktycznych wyraźnie sugerują, że w wyniku postępującej cyfryzacji i rozwoju techniczno-technologicznego, stanowiących jednocześnie przyczynę i efekt rozwoju społeczeństwa sieci i usieciowionej gospodarki, a także konsekwencję coraz silniejszego nasycania życia społeczno-gospodarczego technologiami internetowymi (informacyjnymi), stosowanie działań i wykorzystywanie instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji nie tylko ma sens, lecz wręcz staje się swoistym imperatywem pozwalającym na sprawne funkcjonowanie we współczesnych warunkach rynkowych.

Dzięki wirtualizacji dochodzi do swoistego przeskoku z przestrzeni gospodarowania zasobami materialnymi do przestrzeni gospodarowania zasobami niematerialnymi. Wysoce prawdopodobne jest zatem, że poprzez świadome i aktywne wykorzystywanie przewag lokalizacyjnych kreowanych z zaangażowaniem instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji przedsiębiorstwa, organizacje i różnorodne instytucje zyskują zdolność do spełnienia wymogu charakterystycznego dla współcześnie obowiązujących realiów rynkowych, tj. uzyskują zdolność do nieustannego balansowania pomiędzy stabilnością i zmianą. W ten sposób podmioty te są zdolne wygenerować, a następnie wykorzystać specyficzny potencjał konkurencyjny, służący realizacji procesów dynamicznego rozwoju organizacji.

Literatura

- Adamik (red.) A., 2011, *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Adamik A., Nowicki M., 2012, *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., 2002, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Beyer K., 2012, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego nr 25.
- Białecki K., 2006, *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Borowiecki R., 2011, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., 2007, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Gąsiewski M., Modrzewski P., 2012, *Mała firma w sieci. Narzędzia Google dla początkujących*, Poltext, Warszawa.
- Glinkowska B., 2011, *Tendencje rozwojowe e-biznesu*, [w:] H. Babis, R. Czaplewski (red.), *Drugi doświadczenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia*, t. II, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 651, Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin.

- Głuszek E., 2004, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Wrocławiu, Wrocław.
- Godlewska H., 2001, *Lokalizacja działalności gospodarczej*, DW. Elipsa, WSHiFM, Warszawa.
- Godlewska-Majkowska H., 2013, *Lokalizacja przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej*, Difin, Warszawa.
- Grzebyk M., Kryński Z., 2011, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Halligan B., Shah D., 2010, *Inbound marketing. Daj się poznać w Google, serwisach społecznościowych i na blogu*, One Press – Helion, Gliwice.
- Kelly K., 2001, *Nowe reguły dla nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa.
- Klimczak T., Leszczyńska B., 2014, *Ewaluacja zapotrzebowania na instrumenty wsparcia e-biznesu*, PARP 2014, <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/19451.pdf> (15.10.2015).
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Kuciński K. (red.), 2011, *Glokalizacja*, Difin, Warszawa.
- Matejun M., Nowicki M., 2013, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., 2010, *Zarządzanie marketingowe w instytucjach kultury w dobie wirtualizacji życia społecznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 145.
- Mazurkiewicz A., Frączek P., 2011, *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo UR, Rzeszów.
- Michalski E., 2003, *Marketing: Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Misterec W., 2012, *Czynniki decydujące o wyborze rachunku bankowego wśród gospodarstw domowych w Polsce*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia, vol. 46.
- Mitek A., Miciuła I., 2012, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 28.
- Nojszewski D., 2006, *Przegląd modeli e-biznesowych*, E-mentor nr 5(17).
- Nojszewski D., 2007, *Przegląd modeli e-biznesowych (cz. II)*, E-mentor nr 2(19).
- Nowicki M., 2015, *Lokalizacja narzędziem przelamywania kryzysu w procesach rozwoju przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, nr 5.
- Nowicki M., w druku, *Sieć internetowa jako wirtualna płaszczyzna lokalizacji działalności biznesowej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe WSB w Chorzowie.
- Olesiński Z., Predyger A., Leśniewski M.A., Sabat A., 2009, *Kształtowanie konkurencyjności gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań*, [w:] *Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, R. 13, nr 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce.
- Ołpiński K., 2011, *E-biznes – istota i zakres zastosowań*, [w:] H. Babis, R. Czaplewski (red.), *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia*, t. II, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 651, Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin.
- Penc J., 1995, *Strategie zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja, zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

- Porter M.E., 2006a, *Doskonalenie strategii*, Helion, Gliwice.
- Porter M.E., 2006b, *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Porter M.E., 2010, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Q1, 2014, <http://www.areadevelopment.com/Corporate-Consultants-Survey-Results/Q1-2014/28th-Corporate-Executive-RE-survey-results-6574981.shtml>.
- Rex T., 2014, *Overview of Economic Competitiveness: Business and Individual Location Factors, with a Focus on Arizona, A Report from the Productivity and Prosperity Project (P3), Supported by the Office of the University Economist*, Center for Competitiveness and Prosperity Research, Arizona, 2014, <https://wpcarey.asu.edu/sites/default/files/uploads/center-competitiveness-and-prosperity-research/competitiveness11-14.pdf>.
- Robins E., 2006, *Location Location Location: Has Electronic Banking Affected the Importance of Bank Location?*, Financial Industry Perspectives, Federal Reserve Bank of Kansas City.
- Roszyk-Kowalska G., 2006, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, [w:] Płoszajski P., Bełza G. (red.), *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Scheibe A., 2011, *Modele biznesowe w Internecie*, [w:] Babis H., Czaplewski R. (red.), *Drogi do dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia*, t. II, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 651, Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin.
- Sławińska M., 2005, *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Sobocińska M., 2012, *Badania marketingowe w dobie wirtualizacji życia społecznego*, Nauki o Zarządzaniu, nr 2(11).
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
- Stawasz D., 2000, *Współczesne uwarunkowania rozwoju polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sztucki T., 1999, *Promocja: Sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa.
- Szymańska A.I., Płaziak M., 2014, *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach*, *Przedsiębiorczość – Edukacja*, nr 10.
- Świerczyńska-Kaczor U., 2012, *e-Marketing przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*, Difin, Warszawa.
- Wieloński A., 2007, *Teoretyczne podstawy lokalizacji działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Zhuang Y., Lederer A.L., 2003, *An instrument for measuring the business benefits of e-commerce retailing*, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 7, no. 3.

Źródła internetowe

- CEIDG, <https://prod.ceidg.gov.pl> (14.10.2015).
- ePUAP, <http://epuap.gov.pl/wps/portal/strefa-klienta> (14.10.2015).
- KRS, <https://ems.ms.gov.pl> (14.10.2015).
- MF, <http://www.finance.mf.gov.pl/pp/e-deklaracje> (15.10.2015).
- PRINTOR, www.printor.pl (13.10.2015).
- Siedlce.pl, www.siedlce.pl/index.php?option=16&action=news_show&news_id=2943 (13.10.2015).