

Czynniki sukcesu w e-biznesie – aspekty teoretyczne

1. Wstęp

Współcześnie w sferze e-biznesu działa wiele przedsiębiorstw, które wpływają istotnie na strukturę rynków. Niskie bariery wejścia na ten rynek powodują, że szybko pojawia się na nim wiele nowych przedsiębiorstw, a wielu z nich nie udaje się przetrwać. Internet jako kanał komunikacji jest powszechnie wykorzystywany przez przedsiębiorstwa do własnych strategii konkutowania, może prowadzić do ich wzrostu i rozwoju – lub nie. Brakuje narzędzi pomagających ocenić i przewidzieć szanse rozwoju nowych przedsięwzięć e-biznesowych. Ten sam problem dotyczy przedsiębiorstw, które w początkowej fazie rozwoju wskazały, że będą funkcjonować w sferze elektronicznego biznesu. Dotychczasowe badania nie wskazują uniwersalnych dla różnych przedsiębiorstw, próbujących rozwijać się na rynku e-biznesu, czynników decydujących o możliwościach ich przetrwania, odniesienia sukcesu lub poniesienia porażki². Głównym celem niniejszego artykułu jest analiza i ocena dotychczasowych koncepcji badawczych na temat czynników sukcesu w e-biznesie, próba ich uporządkowania (sklasyfikowania) i odniesienia do wynikającej z teorii zarządzania analizy kluczowych czynników sukcesu.

2. Przedsiębiorstwo na rynku e-biznesu

E-biznes może być rozumiany jako idea, której celem jest rekonstrukcja całego przedsiębiorstwa, prowadząca do jak najlepszego wykorzystania nowoczesnych

¹ Akademia Morska w Gdyni.

² Cennym źródłem badań na temat czynników rozwoju startupów są opracowania Startup Genome pt. *Global Startup Ecosystem Report*. Opracowania w postaci raportów pokazują od kilku lat skalę problemów związanych z rozwojem startupów oraz w głównej mierze skupiają uwagę na rozwoju ich ekosystemów.

technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ang. *Information and Communication Technologies, ICT*)³. Wykorzystywanie ICT powinno usprawniać wszystkie procesy zachodzące w danym przedsiębiorstwie, wspomagać rozwój jego struktury organizacyjnej, upraszczać przepływ informacji i zmieniać relacje, jakie tworzy z dostawcami, kontrahentami oraz klientami. Przedsiębiorstwa sprawnie posługujące się nowymi technologiami w procesach wymiany określane są mianem przedsiębiorstw elektronicznych. Przedsiębiorstwo elektroniczne (ang. *electronic enterprise, virtual company*) jest definiowane jako przedsiębiorstwo zdolne do wymiany wartości (m.in. środków pieniężnych, dóbr, usług, informacji) drogą elektroniczną⁴. Współcześnie, podstawowym kanałem prowadzonej przez owe podmioty wymiany jest sieć Internet. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przedsiębiorstwo elektroniczne może stanowić jednolitą, stałą w czasie strukturę organizacyjno-prawną, zarządzaną jednoosobowo, posługującą się w kontaktach z klientami i dostawcami kanałami elektronicznymi⁵. W szerszym ujęciu wskazuje się, że przedsiębiorstwo elektroniczne tworzone jest przez sieć niezależnych partnerów współpracujących ze sobą w celu wykonania wspólnego przedsięwzięcia. Tak powstała struktura, elastyczna, uwarunkowana zaistniałą sytuacją rynkową, określa się mianem organizacji wirtualnej.

Działalność przedsiębiorstwa wykorzystującego kanał elektroniczny w procesie wymiany dóbr przynosi wiele korzyści. Wśród nich wskazuje się przede wszystkim możliwość dotarcia do znacznie większej liczby klientów niż ma to miejsce w przypadku biznesu tradycyjnego, realizację zadań w czasie rzeczywistym⁶. Ponadto biznes elektroniczny stwarza znacznie większe możliwości i zachęty do eksperymentowania oraz kreowania nowych, innowacyjnych pomysłów, które mogą przedsiębiorstwom działającym na tym rynku zapewnić znaczną przewagę konkurencyjną⁷. Rozwój przedsiębiorstwa elektronicznego rozpoczyna się zwykle od pomysłu na biznes, który poprzez współzależność od nowych technologii określany jest startupem. Zgodnie z modelem, z punktu widzenia rozwoju nowego przedsiębiorstwa w sferze e-biznesu, startup jest najistotniejszą fazą, w której przedsiębiorca decyduje się na dalszą działalność (rysunek 1). W fazie tej przedsiębiorca ponosi największe koszty związane z inwestycją w nowy

³ B. Gregor, M. Stawiszyński, *E-commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002, s. 78.

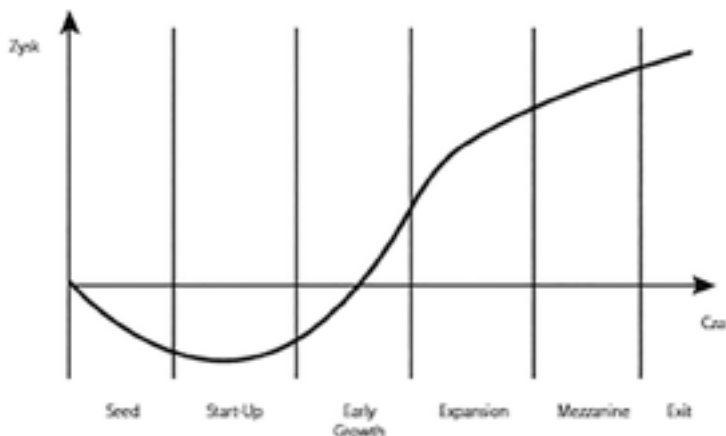
⁴ W. Chmielarz, *Systemu biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa 2007, s. 22–23.

⁵ Ibidem.

⁶ M. Cichoń i in., *Biblia e-biznesu*, Helion, Gliwice 2013, s. 17–21.

⁷ K. Bartczak, *Bariery rozwojowe handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2016, s. 31.

pomysł, które to w przyszłości mogą przynieść zyski (doprowadzić do sukcesu przedsiębiorstwa) lub nie.



Rysunek 1. Model procesu rozwoju startupów

Źródło: H. Love, *The Start-Up J Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success*, Greenleaf Book Group, Austin, Texas 2016.

Przewaga konkurencyjna jest jednym z pożądanych efektów rozwoju e-przedsiębiorstw. Istotnym problemem z punktu widzenia budowania, szczególnie długookresowej, przewagi konkurencyjnej jest naśladownictwo. Z powodu braku dostatecznych zabezpieczeń instytucjonalno-prawnych ocenia się, że zagrożenie wystąpienia substytutów na tym rynku jest znacznie większe niż w przypadku rynku tradycyjnego. Wskazuje się przy tym, że firmy dysponujące dużą ilością środków mogą skutecznie powstrzymać ekspansję nowego przedsięwzięcia poprzez wprowadzenie znaczących ulepszeń, promocji cenowych⁸. Z tego względu budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku elektronicznym jest trudne dla przedsiębiorstw na nim działających. E-przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność w otoczeniu, które cechuje znaczna dynamika oraz duża konkurencja. Presja płynąca z otoczenia przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze e-biznesu skłania je do podnoszenia efektywności procesów zarządzania, poprawy jakości oraz skuteczności procesów decyzyjnych⁹. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej zależy od wielu czynników i zasobów strategicznych e-przedsiębiorstwa.

⁸ R. Flis, *Perspektywy rozwoju e-biznesu*, w: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, A. Żoźniński (red.), PARP, Warszawa 2009, s. 76.

⁹ J. Fraś, *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21.

3. Czynniki sukcesu e-przedsiębiorstw

W kontekście dokonywania analizy strategicznej przedsiębiorstwa, problemem dla wyboru strategii jest już sama definicja sukcesu. Pojęcie to jest wielowymiarowe, subiektywne, zależne od otoczenia i bezpośrednio związane z realizowanymi przez przedsiębiorstwo celami¹⁰. Wśród najistotniejszych celów przedsiębiorstw wskazuje się: maksymalizację sprzedaży, utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku, osiągnięcie pożądanego poziomu zysku, zwrot w danym czasie nakładów. To samo podejście ma zastosowanie w dziedzinie e-biznesu. Przedsiębiorstwa podejmujące działalność w kanałach cyfrowych także powinny szukać indywidualnie definicji sukcesu planowanych przez nie przedsięwzięć. Z punktu widzenia finansowania przedsięwzięć e-biznesowych, a szczególnie startupów e-biznesowych, dąży się do znalezienia czynników uniwersalnych dla wszystkich przedsiębiorstw, które zdecydują o ich przetrwaniu i rozwoju na rynku. W kontekście innych analiz wskazuje się, że czynników sukcesu należy poszukiwać tylko i wyłącznie w otoczeniu przedsiębiorstwa¹¹. Poszukując czynników determinujących sukces elektronicznych przedsiębiorstw, wpływających z ich otoczenia, należy brać pod uwagę następujące aspekty¹²:

- techniczne (infrastruktura, dostępność technologii),
- prawne (regulacje dotyczące handlu elektronicznego, podpisu elektronicznego, praw autorskich itp.),
- społeczno-ekonomiczne (współpraca e-przedsiębiorstwa z pracownikami, klientami, kontrahentami, administracją itp.),
- polityczne (jakość i skuteczność instytucji formalnych wspierających lub ograniczających rozwój nowoczesnych przedsiębiorstw wirtualnych),
- edukacyjne (rozwój społeczeństwa informacyjnego).

Oprócz grupy czynników zewnętrznych, w literaturze przedmiotu pojawiło się kilka koncepcji wskazujących, że sukces w e-biznesie zależy od decyzji podejmowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, związanych bezpośrednio z budowaną przez nie strategią. W jednym z ujęć tej problematyki wskazuje się na występowanie jedenastu kluczowych wskaźników sukcesu w e-biznesie. Są one następujące¹³:

¹⁰ M.W. Kopertyńska, *Satysfakcja pracowników jako istotny czynnik sukcesu organizacji*, w: *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG” 2005, nr 5, s. 114–115.

¹¹ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 26.

¹² D. Nojszewski, *Przegląd modeli e-biznesowych*, „E-mentor” 2006, nr 5(17).

¹³ J. Jeffcoate, C. Chappell, S. Feindt, *Best Practise in SME Adoption of e-commerce*, „Benchmarking: An International Journal” 2002, 9, s. 122–132.

- 1) treści – efektywne prezentowanie oferty produktów i usług w kanałach cyfrowych,
- 2) wygoda – zapewnienie użyteczności witryny internetowej,
- 3) kontrola – odpowiednie zarządzanie procesami w organizacji,
- 4) interakcja – budowanie relacji z klientami,
- 5) społeczność – budowanie społeczności wokół marki lub produktu,
- 6) wrażliwość cenowa – odpowiedni dobór strategii cenowych wobec konkurencji,
- 7) wizerunek marki – budowanie wizerunku,
- 8) zaangażowanie – umiejętne posługiwanie się kanałem cyfrowym, poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań,
- 9) partnerstwo – umiejętne budowanie i wykorzystywanie relacji z dostawcami i partnerami biznesowymi,
- 10) usprawnienie procesów – znalezienie możliwości automatyzacji procesów,
- 11) integracja – zapewnienie powiązań między systemami informatycznymi, integrowanie procesów.

Możliwość generowania przychodów, a tym samym również zwrotu kosztów, które pochłania rozwój przedsiębiorstwa rozpoczynającego działalność w sferze e-biznesu, powinna uwzględniać istnienie paradoksu produktywności. W ocenie wielu badaczy inwestycje firm w systemy informatyczne nie przekładają się bezpośrednio na rentowność przedsiębiorstw elektronicznych¹⁴. Sugeruje się przy tym, że technologia informacyjna jest dobrem podstawowym, a nie źródłem realnej przewagi konkurencyjnej. Z tego tytułu poniekąd odrzuca się koncepcje osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa tylko i wyłącznie dzięki działalności w sferze e-biznesu za pomocą innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Tym bardziej z uwagi na fakt, że wiele z owych rozwiązań jest szybko kopiowana przez konkurencję.

Inna koncepcja wskazuje, że sukces elektronicznego przedsiębiorstwa jest ściśle związany z realizowaną strategią e-biznesową i uzależniony od determinant, takich jak¹⁵:

- silne przywództwo i zaangażowanie kierownictwa organizacji, wpływające na sposób realizacji podejmowanych zadań,
- przepływ informacji, który oddziałuje na stan zaawansowania prac, podejście procesowe w realizacji zadań,

¹⁴ P. Strassman, *The Squandered Computer*, Information Economics Press, New Canaan, CT 1997.

¹⁵ R. Szulc, A. Kobyłański, *E-biznes*, Wyd. EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j., Olsztyn 2014, s. 81–82.

- ambitne, dalekosiężne cele, których realizacja ma zapewnić wzrost efektywności,
- ukierunkowanie procesów wewnętrznych na klienta.

Powyższa klasyfikacja, odwoływana jest przede wszystkim do realizowanych przez przedsiębiorstwa przedsięwzięć i projektów e-biznesowych. Dotyczy także takich przedsiębiorstw, które prowadzą działalność na rynku tradycyjnym, a tylko niektóre ze swoich zadań realizują za pośrednictwem kanałów elektronicznych. W kontekście rozwoju przedsiębiorstw e-biznesowych i wyjścia z fazy startupu podkreśla się często, że najistotniejszymi czynnikami sukcesu są¹⁶: model biznesowy, zespół osób (zaprzyjaźnionych) kreujących przedsiębiorstwo, finansowanie, rozwój i walidacja produktu, unikatowy pomysł na biznes.

W myśl innej koncepcji rozwoju elektronicznych przedsiębiorstw analizie poddawane powinny być te przedsięwzięcia, które poniosły porażkę. Takie ujęcie problemu pokazuje, jakie czynniki są niezbędne do przetrwania, a niekoniecznie wiążą się z możliwością odniesienia sukcesu na rynku. Jedną z koncepcji dotyczących porażek w e-biznesie wskazuje, że największym błędem przedsiębiorstw rozpoczynających działalność w tej sferze było przecenienie tempa, z jakim rynek miał przejść innowacje przez nie wprowadzone¹⁷. Problem ten pokazuje z jednej strony brak odpowiedniej oceny popytu na produkty lub usługi, natomiast w innym wymiarze może oznaczać nieodpowiednie badanie otoczenia instytucjonalnego. W tym kontekście istotną rolę w ocenie może stanowić próba analizy zarówno instytucji formalnych – np. regulacji prawnych sprzyjających lub nie rozwojowi danej działalności, jak i instytucji nieformalnych – uwarunkowań społeczno-kulturowych, które wskażą społeczny stopień akceptacji innowacji i nastroj z nim związany.

Według innych wyników badań, najistotniejszych przyczyn porażki w e-biznesie należy doszukiwać się wśród determinant, takich jak¹⁸:

- błędy związane z wycuciem czasu – wprowadzenie usługi, która wymaga dopiero rozwijającej się infrastruktury (np. szerokopasmowego Internetu),
- brak kreatywności – kopiowanie, naśladownictwo, powtarzanie modeli e-biznesowych,
- nadmierne ambicje.

¹⁶ R. Sobczak, H. Dudycz, *Determinanty sukcesu i porażki start-upów internetowych*, Anales H – Oeconomia, Lublin 2016, s. 86–88.

¹⁷ D. Chaffey, *Digital Business i e-Commerce Management*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 233.

¹⁸ Ibidem, s. 233.

Jak ukazują wszystkie powyższe koncepcje i klasyfikacje, istnieje wiele czynników uznawanych za te, które mogą sprzyjać osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo elektroniczne. Różny jest poziom analizy poszczególnych determinant warunkujących rozwój elektronicznego przedsiębiorstwa. Część badaczy większą uwagę przywiązuje do sposobów i metod zarządzania przedsiębiorstwem, inni zdobycie przewagi upatrują w jego celach, a w jeszcze innych przypadkach źródła sukcesu lub porażki poszukuje się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Celem niniejszej pracy, oprócz analizy dotychczasowych koncepcji badawczych na temat czynników sukcesu w e-biznesie, jest próba wskazania tych czynników, które są uniwersalne dla różnych przedsiębiorstw. Ponadto ocena ta została sporządzona w odniesieniu do teorii wynikających z analizy strategicznej przedsiębiorstwa, a dokładnie analizy kluczowych czynników sukcesu.

4. Metoda kluczowych czynników sukcesu i możliwości jej zastosowania

Zastosowanie analizy kluczowych czynników sukcesu w badaniu e-przedsiębiorstw powinno być ukierunkowane przede wszystkim na możliwość udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Czy istnieją czynniki sukcesu zawarte w tej omawianej metodzie analizy strategicznej przedsiębiorstw, które mają znaczenie w e-biznesie? Czy istnieje grupa czynników uniwersalnych dla różnych e-przedsiębiorstw?

Analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS) opiera się na założeniu, że spośród wielu czynników tylko kilka decyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jego sukcesie lub porażce. Zestaw kluczowych czynników sukcesu zawiera listę cech koniecznych, ale niewystarczających do osiągnięcia sukcesu. Wśród tych cech znajdują się¹⁹:

- pozycja na rynku (m.in. udział w rynku, dynamika wzrostu udziału w rynku, pozycja w stosunku do lidera),
- pozycja w dziedzinie kosztów (m.in. struktura kosztów, relacja kosztów stałych i zmiennych),

¹⁹ H. Piekarczyk, J. Walas, *Zarządzanie kluczowymi czynnikami sukcesu w firmie*, w: *Ewolucja zarządzania polskimi przedsiębiorstwami w latach dziewięćdziesiątych*, materiały konferencyjne, Jurata-Sopot, 1997, UG, Gdańsk 1997, s. 1–3.

- wizerunek firmy i jej obecność na rynku (m.in. rozpoznawalność marki, reputacja, zaufanie),
- umiejętności techniczne i poziom technologii (m.in. wydatki na rozwój, zakup nowych technologii, poziom wydatków na badania i rozwój),
- rentowność i potencjał finansowy (m.in. rentowność, produktywność, kondycja finansowa),
- poziom organizacji i zarządzania (m. in. struktura organizacyjna, organizacja procesów, sytuacja właścicielska).

Analiza kluczowych czynników sukcesu może być wykorzystywana do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jako wypadkowej jego sił i słabości²⁰. Ponadto należy zauważyć, że zbiór czynników sukcesu jest zawsze specyficzny, indywidualny dla każdej dziedziny działalności (sektora). Metoda polega na przypisaniu poszczególnym czynnikom odpowiedniej wagi, w zależności od ich rangi. Metoda ta może być wykorzystywana do²¹:

- oceny zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- szacowania wpływu poszczególnych czynników na pozycję konkurencyjną firmy,
- skoncentrowania uwagi na mocnych stronach, czynnikach,
- eliminowania niedociągnięć w ramach najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa.

Wadą analizy kluczowych czynników sukcesu jest to, że należy do zespołu metod analizy wnętrza przedsiębiorstwa, dających podstawy do oceny jego siły oraz wyznaczenia pozycji konkurencyjnej²². W kontekście dotychczasowej analizy można stwierdzić, że z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw elektronicznych równie istotne wśród czynników sukcesu są uwarunkowania o charakterze zewnętrznym, np. instytucjonalne.

5. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Głównym celem niniejszego artykułu była analiza dotychczasowych koncepcji badawczych na temat czynników sukcesu przedsiębiorstw elektronicznych

²⁰ H. Bieniok, J. Marek, *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” 1992, nr 3.

²¹ K. Obłój, op. cit., s. 153.

²² T. Czapła, *Metody analizy wnętrza organizacji*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, W. Błaszczuk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 28.

działających w sferze e-biznesu. Podsumowując różne z nich, proponowane w literaturze przedmiotu, można stwierdzić, że brakuje zgodności co do:

- definicji sukcesu w e-biznesie,
- istnienia uniwersalnych czynników sukcesu przedsiębiorstw elektronicznych.

Drugim celem było podjęcie próby zaadaptowania metody powszechnie stosowanej w analizie strategicznej przedsiębiorstw działających na rynku tradycyjnym – analizie kluczowych czynników sukcesu – do rynku elektronicznego. W tabeli 1 zaprezentowana została klasyfikacja czynników sukcesu w przedsiębiorstwach tradycyjnych i elektronicznych.

Tabela 1. Klasyfikacja czynników sukcesu w biznesie tradycyjnym i elektronicznym

Czynniki sukcesu w biznesie		
Poziom analizy	Przedsiębiorstwo tradycyjne	Przedsiębiorstwo elektroniczne
Czynniki wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • Kondycja finansowa • Wizerunek firmy/marki • Technologia • Poziom organizacji i zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> • Kondycja finansowa • Wizerunek firmy/marki • Innowacje technologiczne • Zespół pracowników, silne przywództwo • Unikatowy pomysł na biznes • Kreatywność
Czynniki zewnętrzne	Otoczenie przedsiębiorstwa	Otoczenie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W analizie KCS uwzględniane są przede wszystkim czynniki sukcesu przedsiębiorstw, wynikające z jego działania na rynku i podejmowanych w nim decyzji. Nie uwzględnia się natomiast czynników wynikających z otoczenia przedsiębiorstwa. Czynniki te mogą odgrywać istotną rolę w przedsiębiorstwach elektronicznych. Badania, w których analizowane zostały porażki e-przedsiębiorstw, niejednokrotnie wskazują, że szczególnymi czynnikami warunkującymi rozwój owych przedsiębiorstw jest otoczenie instytucjonalne oraz przewidywanie popytu na innowacyjne rozwiązania wśród potencjalnych klientów. Ponadto istotną funkcję w rozwoju e-przedsiębiorstw pełnią unikatowe pomysły, kreatywność i innowacyjność proponowanych przez te przedsiębiorstwa dóbr i usług. Prowadzenie badań dotyczących e-przedsiębiorstw może uwzględniać czynniki sukcesu wyróżnione w metodzie KCS, ale powinno być pogłębione o dodatkowe badania empiryczne.

Bibliografia

- Bartczak K., *Bariery rozwojowe handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2016, s. 31.
- Bieniok H., Marek J., *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” 1992, nr 3.
- Chaffey D., *Digital Business i e-Commerce Management*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 233.
- Chmielarz W., *System biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa 2007.
- Cichoń M. i in., *Biblia e-biznesu*, Helion, Gliwice 2013.
- Czapla T., *Metody analizy wnętrza organizacji*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, W. Błaszczyk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Flis R., *Perspektywy rozwoju e-biznesu*, w: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, A. Żolnierski (red.), PARP, Warszawa 2009.
- Fraś J., *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21.
- Gregor B., Stawiszynski M., *E-commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002, s. 78.
- Jeffcoate J., Chappell C., Feindt S., *Best practise in SME adoption of e-commerce*, „Benchmarking: An International Journal” 2002, 9, s. 122–132.
- Kopertyńska M.W., *Satysfakcja pracowników jako istotny czynnik sukcesu organizacji*, w: *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG” 2005, nr 5, s. 114–115.
- Love H., *The Start-Up J Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success*, Greenleaf Book Group, Austin, Texas 2016.
- Nojszewski D., *Przeгляд modeli e-biznesowych*, „E-mentor” 2006, nr 5(17).
- Oblój K., *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Piekarz H., Walas J., *Zarządzanie kluczowymi czynnikami sukcesu w firmie*, w: *Ewolucja zarządzania polskimi przedsiębiorstwami w latach 90tych*, materiały konferencyjne, Jurata–Sopot, 1997, UG, Gdańsk 1997, s. 1–3.
- Sobczak R., Dudycz H., *Determinanty sukcesu i porażki start-upów internetowych*, Annales H – Oeconomia, Lublin 2016, s. 86–88.
- Strassman P., *The Squandered Computer*, Information Economics Press, New Canaan, CT 1997.
- Szulc R., Kobyłański A., *E-biznes*, Wyd. EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j., Olsztyn 2014.

* * *

Success factors in e-business: theoretical aspects

Abstract

Today, many enterprises operate in the sphere of e-business, which significantly influences the structure of markets. Low barriers to entry into this market mean that many new enterprises quickly appear on it, and many of them fail to survive. There are no tools to assess and predict the chances of developing new e-business ventures. The same problem applies to enterprises that in the initial stage of development assumed that they will operate in the sphere of electronic business. Previous research has not indicated factors determining the survival, success or failure, which could be universal for various enterprises trying to develop on the e-business market. The main purpose of this article is to analyse and evaluate the current results of research on the success factors in e-business, try to organize them (classify) and reference to the critical factor analysis resulting from the theory of management.

Keywords: e-business, e-enterprise, critical factor analysis