

Radosław Koszewski

Uniwersytet Gdański

ZNACZENIE WEB 2.0 DLA TWORZENIA ALIANSÓW PRZEZ MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Technologie Web 2.0 oferują podmiotom gospodarczym znaczące ułatwienia we współpracy w ramach aliansów. Przyczyniają się one przede wszystkim do łatwiejszej komunikacji między pracownikami partnerskich firm oraz między nimi a ich otoczeniem. Ułatwiają także prowadzenie działań marketingowych wobec potencjalnych klientów. Jednak wprowadzanie technologii Web 2.0 do małych i średnich przedsiębiorstw jest utrudnione przez istnienie patriarcalnej struktury organizacyjnej tych firm. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa obserwuje się trend do powszechniejszego wykorzystywania w nich takich technologii Web 2.0, jak Wikipedia, blogi oraz internetowe sieci społecznościowe, czyli tych, z których ich pracownicy korzystają jako osoby prywatne.

Słowa kluczowe: alianse, MSP, Web 2.0.

1. Wstęp

Alianse są popularnym instrumentem, dzięki któremu przedsiębiorstwa starają się poprawić swoją pozycję konkurencyjną. Każdy wielki koncern zawiera alianse z wieloma partnerami, natomiast ten rodzaj współpracy jest mniej popularny wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Jedną z głównych przyczyn, dla której korzystają one z aliansów rzadziej niż wielkie firmy, jest konieczność poniesienia stosunkowo wysokich kosztów tworzenia aliansu i jednocześnie wysokiego ryzyka niepowodzenia współpracy. Stosunkowo wysokie koszty tworzenia aliansu związane są ze znalezieniem odpowiedniego partnera lub partnerów, przygotowaniem umowy regulującej warunki współpracy oraz monitorowaniem jej przestrzegania.

Wymienione koszty można znacząco zredukować, korzystając z nowoczesnych technologii informacyjnych (*information technologies* – IT). Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie technologii określonych jako Web 2.0 oraz analiza ich wpływu na tworzenie aliansów przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

2. Ogólna charakterystyka Web 2.0

Web 2.0 to popularne określenie dla zaawansowanych technologii internetowych, takich jak RSS, blogi, Wikipedia i sieci społecznościowe¹. Podstawowa różnica między „tradycyjnym” internetem, czyli Web 1.0 a Web 2.0, polega na umożliwieniu użytkownikom wpływu na generowanie treści stron internetowych. Dzięki temu możliwa jest intensywna współpraca pomiędzy wszystkimi użytkownikami. W literaturze można również spotkać termin „Web 3.0”, którym określa się najbardziej zaawansowane technologie internetowe umożliwiające jeszcze większą integrację internautów i jeszcze większy wpływ tych technologii na biznes². Jednakże granica pomiędzy jednym a drugim zestawem technologii nie jest jasno określona, dlatego większość autorów stosuje określenie Web 2.0 w stosunku do wszystkich zaawansowanych technologii internetowych. Taką definicję Web 2.0 przyjęto również w niniejszym artykule.

Jednym z najważniejszych zjawisk związanych z Web 2.0 jest rozwój sieci społecznościowych w internecie (*online social networks*). Sieć społeczną definiuje się jako strukturę społeczną składającą się z podmiotów (osób i organizacji) powiązanych różnego rodzaju relacjami³. Przykładami takich relacji są stowarzyszenia branżowe, grupy przyjaciół, koła zainteresowań, grupy finansowe itp. Sieci społecznościowe w internecie to strony www, na których osoby tworzą własne miejsca (strony domowe), gdzie umieszczają teksty, zdjęcia, filmy oraz linki z innymi stronami www, które uważają za interesujące⁴. Przykładami najpopularniejszych sieci społecznościowych w internecie są Facebook, Twitter, MySpace, a w Polsce Nasza Klasa. W każdej z tych sieci działają setki, a nawet miliony członków, którzy są podzieleni na różne kategorie, w zależności od swoich zainteresowań oraz celów, które chcą osiągnąć. Znaczenie sieci społecznościowych w internecie obrazują następujące dane:

- każdego tygodnia z MySpace, Facebook oraz YouTube korzysta około 250 mln różnych osób,
- w ramach Facebooka każdego tygodnia wymienianych jest około 1 mld różnego rodzaju jednostek informacji, takich jak pliki tekstowe, filmy, zdjęcia, linki stron www itp.,
- każdego dnia łączny czas spędzany przez użytkowników w sieci Facebook wynosi około 5 mld minut,
- każdego dnia na YouTube oglądanych jest około 100 mln filmów,
- pierwszą czynnością wykonywaną po przebudzeniu przez 32% osób poniżej 25. roku życia oraz 21% osób powyżej 25. roku życia korzystających z sieci spo-

¹ L. Lai, E. Turban, *Groups formation and operations in the Web 2.0 environment and social networks*, „Group Decis Negot” 2008, no. 17, s. 388.

² D. Bradbury, *Defining Web 3.0*, „Backbone”, April/May 2009, s. 22.

³ J.A. Barnes, *Class and committees in a Norwegian Island parish*, „Human Relations” 1954, no. 7, s. 39–58.

⁴ L. Lai, E. Turban, wyd. cyt., s. 390.

łecznościowych w USA jest sprawdzenie i aktualizacja swojej strony na Facebook i/lub Twitter⁵.

Przedstawione informacje obrazują, jak ważną rolę zaczynają odgrywać sieci społecznościowe w internecie. W przeszłości informacje na temat poszczególnych członków społeczeństwa przekazywane były w ramach stosunkowo nielicznych grup osób, a więc miały zazwyczaj ograniczony zasięg. Takie media jak telewizja, radio oraz prasa umożliwiały jednokierunkowy przekaz informacji. Natomiast sieci społecznościowe w internecie dają swoim użytkownikom możliwość korzystania oraz generowania informacji, a wielkość grupy uczestniczącej w tej wymianie jest nieporównywalnie większa, niż było to w przypadku tradycyjnych grup społecznych.

Do Web 2.0 należy również Wikipedia, czyli strona internetowa zawierająca encyklopedyczne informacje, redagowana przez użytkowników internetu. Wikipedia ma przewagę nad tradycyjnymi encyklopediami, gdyż hasła mogą w niej być aktualizowane w dowolnym czasie. Ponadto oprócz informacji tekstowych i obrazów zawiera filmy, pliki dźwiękowe oraz linki do kolejnych haseł. Bardzo ważna jest również łatwość dostępu do Wikipedii, gdyż zapewnia ją dowolny komputer połączony z internetem. Podstawowym celem istnienia Wikipedii jest upowszechnienie informacji posiadanych przez poszczególnych członków społeczeństwa, określanych jako „zbiorowa mądrość” (*wisdom of crowds*)⁶.

Technologie Web 2.0 oferują też swoim użytkownikom wymierne korzyści, których wartość można określić w jednostkach pieniężnych. Jako przykład mogą tu służyć strony internetowe umożliwiające wzajemne pożyczanie pieniędzy przez ich użytkowników. Do najpopularniejszych należą Prosper w USA oraz ZOPA w Wielkiej Brytanii. Na stronach www tych firm rejestrują się osoby chcące zaciągnąć pożyczkę lub jej udzielić. Przedstawiają one cel, na który chcą wykorzystać pieniądze, wielkość planowanej kwoty oraz oprocentowanie, które zapłacą swoim pożyczkodawcom. Pożyczane kwoty są stosunkowo niewielkie i zazwyczaj nie przekraczają 10 tys. USD. Pożyczkodawcy mogą zadawać pożyczkobiorcom pytania, aby sprawdzić ich wiarygodność, i jeśli pozytywnie zweryfikują możliwość udzielenia pożyczki, deklarują kwotę, którą gotowi są pożyczyć. Z reguły są to niewielkie sumy oscylujące w granicach kilkudziesięciu lub kilkuset USD, dlatego na zaspokojenie potrzeb jednego pożyczkobiorcy składa się wielu pożyczkodawców. Pozyskanie tego rodzaju pożyczki lub kredytu w banku byłoby zbyt skomplikowane, kosztowne i nieopłacalne dla żadnej ze stron. Natomiast technologie Web 2.0 umożliwiły ten rodzaj współpracy między internautami.

⁵ E. Kaganer, *Web 2.0 in The Enterprise: Looking Towards the Next Frontier*, prezentacja na konferencji IESE Business School, Warszawa, 3.03.2011.

⁶ J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, Doubleday Books, New York 2004, s. 21.

3. Enterprise 2.0

Technologie Web 2.0 w coraz większym stopniu kształtują życie społeczne, stając się podstawowym źródłem pozyskiwania informacji i porad dla milionów osób. Jednocześnie coraz bardziej wpływają na działalność przedsiębiorstw, które korzystają przede wszystkim z blogów, Wikipedii oraz innych aplikacji służących do wymiany informacji pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a otoczeniem firmy⁷. Zastosowanie technologii Web 2.0 na potrzeby przedsiębiorstw nazywane jest Enterprise 2.0⁸. Firmy mogą korzystać nie tylko z tych samych technologii, z których korzystają osoby prywatne, ale również z wielu innych. Jako przykład może tu służyć kooperacja z pracownikami świadczącymi swe usługi przez internet, czyli tzw. *cloud workers*. Na stronie <http://www.odesk.com> można znaleźć dane pracowników oferujących pracę wykonywaną w domu, której świadczenie na rzecz pracodawcy jest możliwe za pośrednictwem internetu. Przedsiębiorstwa płacą wyłącznie za przepracowany czas danej osoby i nie mają obowiązku zatrudnienia ich. W lutym 2011 roku za pośrednictwem strony firmy oDesk świadczyło pracę ponad 70 tys. osób, których łączne przychody w tym miesiącu osiągnęły ponad 14 mln USD⁹. Szacuje się, że w 2010 roku wartość pracy świadczonej w Stanach Zjednoczonych

Tabela 1. Wykorzystanie technologii Web 2.0. w przedsiębiorstwach w USA w 2010 roku

Technologia Web 2.0.	% przedsiębiorców korzystających z technologii	Liczba wskazań w próbie badawczej
Wikipedia	62,2	61
Blogi prowadzone przez pracowników w firmie	48,0	47
Blogi prowadzone przez klientów	20,4	20
RSS (<i>Really Simple Syndication</i>)	32,7	32
Wewnętrzne sieci społecznościowe	25,5	5
Zewnętrzne sieci społecznościowe	17,3	17
Żadne	22,4	22
Inne	49,1	48

Źródło: S. Andriole, *Business impact of Web 2.0 technologies*, "Communications of the ACM", December 2010, no. 53(12), s. 71.

⁷ A. McAfee, *Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration*, "Engineering Management Review" 2006, IEEE, no. 34(3), s. 38.

⁸ N. Blinn, M. Nuttgens, N. Lindermann, *Web 2.0. in SME networks – a design science approach considering multi-perspective requirements*, "Journal of Information Science and Technology" 2010, no. 7(1), s. 4.

⁹ <http://www.odesk.com/oconomy/>, 17.03.2011.

dzięki technologiom Web 2.0 wyniosła około 1 mln USD¹⁰. Tabela 1 zawiera informacje o technologiach Web 2.0, z których najczęściej korzystają przedsiębiorcy w USA.

Dane zawarte w tab. 1 wskazują na stosunkowo dużą popularność technologii Web 2.0 w przedsiębiorstwach amerykańskich. W tym samym badaniu zapytano respondentów o ich oczekiwania wobec Web 2.0. Jedynie 23,7% z nich spodziewa się, że technologie te będą miały duży wpływ na produktywność ich przedsiębiorstw i zarządzanie, 55,3% oczekuje średniego, a 21,1% niewielkiego wpływu. Respondentów zapytano również o te obszary działalności firmy, do których rozwoju technologie Web 2.0 przyczyniły się w największym stopniu, oraz ich wcześniejsze oczekiwania (zob. tab. 2 i 3).

Tabela 2. Obszary działalności firmy, do których rozwoju technologie Web 2.0 przyczyniły się w największym stopniu

Obszar działalności firmy	% wskazań	Liczba wskazań
Zarządzanie wiedzą	53,9	41
Szybki rozwój oprogramowania	17,1	13
CRM	18,4	14
Współpraca i komunikacja	81,6	62
Innowacyjność	21,1	16
Szkolenia	7,9	6
Inne	2,6	2

Źródło: jak w tab. 1, s. 72.

Tabela 3. Obszary działalności firmy, w których spodziewano się największego rozwoju dzięki technologiom Web 2.0

Obszar działalności firmy	% wskazań	Liczba wskazań
Zarządzanie wiedzą	78,9	60
Szybki rozwój oprogramowania	22,4	17
CRM	44,7	34
Współpraca i komunikacja	90,8	69
Innowacyjność	46,1	35
Szkolenia	43,4	33
Inne	2,6	2

Źródło: jak w tab. 1, s. 72.

¹⁰ S. Lawson, 'Human cloud' of skilled workers growing in importance, "IDG News", 10.12.2010, http://www.pewworld.com/businesscenter/article/213167/human_cloud_of_skilled_workers_growing_in_importance.html.

Z tabel 2 i 3 wynika, że przedsiębiorcy oczekiwali większego wpływu technologii Web 2.0 na rozwój poszczególnych obszarów działalności. W dwóch dziedzinach udział ten był większy niż w pozostałych. Według ponad połowy badanych technologie te przyczyniły się do rozwoju zarządzania wiedzą oraz do współpracy i komunikacji. W tym ostatnim obszarze wpływ Web 2.0 był największy, co świadczy o znaczeniu nowoczesnego internetu dla współpracy i komunikacji w przedsiębiorstwach.

Z przedstawionych danych wynika ważny wniosek – w przedsiębiorstwach najintensywniej są wykorzystywane te technologie Web 2.0, z których korzystają osoby prywatne. Zarządzanie wiedzą oraz współpraca i komunikacja to dziedziny, w których pracownicy korzystają z Wikipedii, blogów, sieci społecznościowych itp. Z tych samych technologii korzystają jako osoby prywatne, a więc są im one najbardziej znane.

4. Wykorzystanie Web 2.0 w małych i średnich przedsiębiorstwach

Web 2.0 oferuje firmom z sektora MSP liczne korzyści, które można podzielić na trzy grupy:

- komunikacja wewnętrzna i wymiana informacji/wiedzy,
- komunikacja zewnętrzna z klientami, dostawcami i partnerami,
- działania marketingowe wobec potencjalnych klientów¹¹.

Wszystkie te korzyści mają duże znaczenie dla tworzenia aliansów z innymi przedsiębiorstwami. Dzięki wewnętrznej wymianie informacji ujawniona zostaje potrzeba pozyskania określonych zasobów. Pracownicy dzielą się swoimi uwagami na temat sposobów pozyskania tych zasobów, a jednym z nich może być udział w aliansie. Komunikacja wewnętrzna sprzyja również wymianie informacji na temat innych przedsiębiorstw, potencjalnych partnerów.

Komunikacja zewnętrzna przyczynia się do lepszego poznania otoczenia firmy i przez to do tworzenia zaufania między różnymi podmiotami gospodarczymi. Dzięki temu zwiększa się liczba ewentualnych aliantów. Osoby zarządzające przedsiębiorstwami, mając więcej informacji na temat innych firm, ponoszą mniejsze ryzyko, decydując się na utworzenie z nimi aliansu. Do oceny ewentualnego partnera wykorzystuje się nie tylko informacje i doświadczenia z dotychczasowej współpracy pomiędzy tymi podmiotami, ale także opinie innych przedsiębiorców. Technologie Web 2.0 umożliwiają stosunkowo tanie zebranie informacji o wybranych przedsiębiorstwach i ich pracownikach. Dane zebrane w ten sposób nie zawsze są prawdziwe, jednak zazwyczaj są one brane pod uwagę przy ocenie możliwości prowadzenia wzajemnej współpracy.

Jednym z podstawowych problemów we współpracy przedsiębiorstw w ramach istniejących aliansów jest wymiana i weryfikacja informacji. Dzięki Web 2.0 wy-

¹¹ I. Hamburg, T. Hall, *Learning in social networks and Web 2.0 in SMEs' continuing vocational education*, "International Journal of Web Based Communities" 2009, no. 5(4), s. 593–607.

miana ta jest znacznie tańsza i bardziej intensywna. To z kolei ułatwia wzajemną współpracę i zapobiega powstawaniu konfliktów wynikających z niezrozumienia intencji partnerów. Intensywna wymiana informacji utrudnia również powstawanie oportunistu, czyli sytuacji, w której jeden lub więcej uczestników uchyla się od realizacji swoich zobowiązań, licząc, że to zachowanie nie zostanie dostrzeżone i ukarane przez partnerów. Przekonanie o realizacji zobowiązań przez partnerów przyczynia się z kolei do większego zaangażowania każdego z nich we współpracę w aliansie i w konsekwencji do rozwoju jego działalności.

Większość aliansów ma na celu oferowanie produktów i usług klientom. Przedsiębiorstwa łączą swe zasoby, aby skuteczniej do nich docierać. Sukces aliansu jest przez partnerów mierzony przede wszystkim wielkością lub dynamiką wzrostu sprzedaży, udziałem w rynku, osiągniętym zyskiem itp. Dzięki prowadzonym za pośrednictwem Web 2.0 działaniom marketingowym wobec potencjalnych klientów członkowie aliansu mogą zwiększyć wartość sprzedaży. Zadowolenie partnerów z osiągniętych rezultatów jest czynnikiem zachęcającym ich do zwiększenia swojego zaangażowania w dalszy rozwój kooperacji.

Wykorzystanie Web 2.0 niesie wiele korzyści z tworzenia i współpracy w ramach aliansów dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak zazwyczaj wprowadzają one innowacje technologiczne później niż wielkie koncerny i korzystają z nich w mniejszym zakresie. Wynika to zarówno z posiadania stosunkowo niedużych środków, jak i z mniejszej potrzeby inwestowania w technologie usprawniające koordynację działań pracowników.

Istnieją też inne przyczyny, dla których przedsiębiorstwom z tego sektora jest trudniej zaadoptować technologie Web 2.0. Wynikają one z patriarchalnej struktury organizacyjnej małych i średnich firm. Wszystkie istotne decyzje podejmuje właściciel, który często jest jednocześnie prezesem. To z kolei utrudnia udział w procesie decyzyjnym innych pracowników i znacząco spowalnia wprowadzanie nowoczesnych technologii¹². Osoby zatrudnione w małych i średnich przedsiębiorstwach rzadko korzystają z Web 2.0 jako instrumentu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej potrzebnego do podejmowania decyzji, gdyż raczej nie biorą one udziału w procesie decyzyjnym. W konsekwencji nie są przyzwyczajone do posługiwania się w pracy tym instrumentem.

Właściciele MSP najczęściej nie są ekspertami w dziedzinie IT, dlatego nie poszukują w nowoczesnych technologiach wsparcia dla prowadzenia swojej działalności. Tym samym wykorzystują oni tylko niewielką część technologii internetowych, czyli przede wszystkim wymianę poczty elektronicznej z dostawcami i klientami¹³. Znaczącym ograniczeniem we wprowadzaniu Web 2.0 do małych i średnich przedsiębiorstw jest również ich krótszy czas istnienia na rynku niż dużych korporacji.

¹² E. Masurel, K. van Montfort, R. Lentink, *SME: Innovation and the Crucial Role of the Entrepreneur*, VU University of Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, Amsterdam 2003.

¹³ N. Blinn, M. Nuttgens, N. Lindermann, wyd. cyt., s. 10.

Większość firm z sektora MSP działa na rynku krócej niż 10 lat, więc ograniczają się one do reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, natomiast długoterminowe plany inwestycyjne w dziedzinie IT są uzależnione od osobowości, doświadczenia i umiejętności właściciela¹⁴.

Współpraca w ramach aliansów zawsze wiąże się z ryzykiem powstawania szumów informacyjnych pomiędzy partnerami. Wykorzystywanie technologii Web 2.0 nie eliminuje ryzyka występowania tych zakłóceń, ale może je ograniczyć dzięki intensyfikacji wymiany informacji pomiędzy partnerami i szybkiej korekcie błędnie wysłanych lub odebranych informacji. Jednak nowoczesne technologie internetowe wprowadzają nowe rodzaje ryzyka we wzajemnej komunikacji. Żaden podmiot gospodarczy nie ma całkowitego wpływu na treść informacji, które pojawiają się w Web 2.0. Dlatego mogą się tam pojawić nieprawdziwe informacje, które szkodzą współpracy w aliansie.

Zagrożeniem dla współpracy między partnerami jest bezkrytyczne przyjmowanie publikowanych w internecie informacji. Zastanawiające jest, że osoby korzystające z Web 2.0 obdarzają się wzajemnie dużym zaufaniem. Są gotowe do upublicznienia informacji o sobie, a nawet do udzielenia pożyczki nieznajomym. Osoby należące do tej samej grupy zainteresowania w ramach internetowych sieci społecznościowych tworzą między sobą więź i poczucie wspólnoty. To poczucie wspólnoty związane z udziałem w wirtualnych grupach może być postrzegane jako wyrażenie zaufania wobec systemu, jakim jest Web 2.0¹⁵.

Decyzje podejmowane w małych i średnich przedsiębiorstwach są uzależnione w dużej mierze od osobowości ich właścicieli, a więc osób, które, podobnie jak inni użytkownicy Web 2.0, cechują się zaufaniem do publikowanych w internecie informacji. Nawet jeśli menedżerowie nie przyjmują bezkrytycznie informacji umieszczonych w internecie, to nie mogą ich ignorować. Związanie się aliansem z przedsiębiorstwami, na temat których publikowane są nieprzychylnie informacje w internecie, jest ryzykowne. Z tego powodu coraz większego znaczenia nabiera zarządzanie reputacją firmy w Web 2.0¹⁶. Żadne przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości, nie jest w stanie usunąć z internetu negatywnych informacji na swój temat, ale jest w stanie te informacje komentować i dementować. Dlatego technologie Web 2.0, jeśli są właściwie wykorzystane, są doskonałym narzędziem do poprawy reputacji przedsiębiorstwa¹⁷.

¹⁴ C.T. Street, A.F. Cameron, *External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research*, "Journal of Small Business Management" 2007, no. 45(2), s. 239–266.

¹⁵ F. Stutzman, *An Evaluation of Identity-Sharing Behaviour in Social Network Communities*, prezentacja przedstawiona na konferencji: International digital media and arts association and the Miami University Centre for interactive media studies code conference, Oxford, Ohio, 6–8 April 2006.

¹⁶ B. Jones, J. Temperley, A. Lima, *Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark*, "Journal of Marketing Management" 2009, no. 25, s. 927–939.

¹⁷ J. Valor, *Blogs can help schools win the marketing war*, "Financial Times", 27.06.2009, <http://www.ft.com/cms/s/55da4e04-7a46-11de-b86f-00144feabdc0.html>, 23.03.2011.

5. Wnioski

Web 2.0 stwarza małym i średnim przedsiębiorstwom nowe możliwości tworzenia i współpracy w aliansach. Dzięki wymianie informacji w ramach technologii składających się na Web 2.0 firmy mogą łatwiej poszukiwać informacji o potencjalnych partnerach, wymieniać z nimi dokumenty, prowadzić wideokonferencje, zatrudniać pracowników on-line itp. Jednak stopień wykorzystania tych technologii uzależniony jest nie tyle od posiadanego przez nie sprzętu komputerowego, a nawet wykształcenia w dziedzinie IT, ile przede wszystkim od panującej w danym przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej.

Nadmierny wpływ właścicieli na podejmowane decyzje oraz sposób wymiany informacji między pracownikami, a także między nimi a otoczeniem jest jedną z przyczyn utrudniających wprowadzenie Web 2.0 do firm z sektora MSP.

Nowoczesne technologie będą się rozwijały w kierunku określanym jako Web 3.0, wskutek czego będą one bardziej intuicyjne i łatwiejsze w obsłudze, a dzięki temu popularniejsze. Dotychczas przedsiębiorstwa w największym stopniu wykorzystują takie technologie w ramach Web 2.0, z których korzystają ich pracownicy dla swoich prywatnych, a nie zawodowych potrzeb.

Literatura

- Andriole S., *Business impact of Web 2.0 technologies*, "Communications of the ACM", December 2010, no. 53(12).
- Barnes J.A., *Class and committees in a Norwegian Island parish*, "Human Relations" 1954, no. 7.
- Blinn N., Nuttgens M., Lindermann N., *Web 2.0. in SME networks – a design science approach considering multi-perspective requirements*, "Journal of Information Science and Technology" 2010, no. 7(1).
- Bradbury D., *Defining Web 3.0*, "Backbone", April/May 2009.
- Hamburg I., Hall T., *Learning in social networks and Web 2.0 in SMEs' continuing vocational education*, "International Journal of Web Based Communities" 2009, no. 5(4).
<http://www.odesk.com/oconomy/>, 17.03.2011.
- Kaganer E., *Web 2.0 in The Enterprise: Looking Towards the Next Frontier*, prezentacja na konferencji IESE Business School, Warszawa, 3.03.2011.
- Lai L., Turban E., *Groups formation and operations in the Web 2.0 environment and social networks*, "Group Decis Negot" 2008, no. 17.
- Lawson S., *'Human cloud' of skilled workers growing in importance*, "IDG News", 10.12.2010, http://www.pcworld.com/businesscenter/article/213167/human_cloud_of_skilled_workers_growing_in_importance.html.
- Jones B., Temperley J., Lima A., *Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark*, "Journal of Marketing Management" 2009, no. 25.
- Masurel E., van Montfort K., Lentink R., *SME: Innovation and the Crucial Role of the Entrepreneur*, VU University of Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, Amsterdam 2003.

- McAfee A., *Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration*, "Engineering Management Review" 2006, IEEE, no. 34(3).
- Street C.T., Cameron A.F., *External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research*, "Journal of Small Business Management" 2007, no. 45(2).
- Stutzman F., *An Evaluation of Identity-Sharing Behaviour in Social Network Communities*, prezentacja przedstawiona na konferencji: International digital media and arts association and the Miami University Centre for interactive media studies code conference, Oxford, Ohio, 6–8 April 2006.
- Surowiecki J., *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations*, Doubleday Books, New York 2004.
- Valor J., *Blogs can help schools win the marketing war*, "Financial Times", 27.06.2009, <http://www.ft.com/cms/s/55da4e04-7a46-11de-b86f-00144feabdc0.html>, 23.03.2011.

THE IMPORTANCE OF WEB 2.0 TO ALLIANCE CREATION BY SMES

Summary: Web 2.0 technologies offer to companies substantial support in their cooperation within the framework of alliances. They contribute to more efficient communication between partnering companies and between them and their environment. These technologies also support marketing activities to prospective customers. However, the implementation of Web 2.0 to enterprises encounters difficulties caused mainly because of their patriarchal organization structure. Regardless of company size, wikis, blogs and on-line social networks are the most popular Web 2.0 technologies. They are also the most popular technologies used by employees in their private lives.

Keywords: alliances, SME, Web 2.0.