

Dr inż. Marcin FORKIEWICZ  
Dr Katarzyna TUBIELEWICZ  
Katedra Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechnika Gdańska

## **GENEROWANIE IDEI BIZNESOWYCH Z WYKORZYSTANIEM WEBINARIÓW**

*Streszczenie: Przedmiotem niniejszego artykułu jest jeden ze sposobów przekazywania wiedzy, mianowicie komunikacja on-line. Współcześnie e-learning zyskuje coraz bardziej na znaczeniu, między innymi ze względu na procesy globalizacyjne oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Wraz z rozwojem Internetu poszukiwane są rozwiązania które pozwalają zwiększyć szybkość oraz efektywność wymiany wiedzy. W artykule podjęto próbę zaprezentowania wykorzystania technologii internetowych i nowych rozwiązań w zakresie transferu wiedzy na podstawie zorganizowanego w ramach projektu Best Agers webinarium "Biznes plan"*

## **GENERATING BUSINESS IDEAS USING WEBINARS**

*Abstract: This article is one way transfer of knowledge, namely on-line communication. Today, e-learning is becoming more and more important, among other things due to the processes of globalization and the development of knowledge-based economy. With the development of Internet solutions are sought to boost the speed and efficiency of knowledge sharing. This article attempts to demonstrate the use of Internet technologies and new solutions based on knowledge transfer organized by the project Best Agers webinar "Business Plan".*

### **1. WPROWADZENIE**

Koncepcja przeprowadzenia bezpłatnych webinarów dla młodych przedsiębiorców powstała w ramach projektu Best Agers [7], którego jednym z celów jest ułatwienie transferu wiedzy pomiędzy osobami z dużym doświadczeniem zawodowym – w „kwiecie wieku”, a osobami młodymi rozpoczynającymi karierę zawodową. Odpowiedzialnymi za merytoryczną i techniczną stronę webinarium (seminarium on-line) o tematyce związanej z generowaniem idei biznesowych i tworzeniem biznesplanów byli niemieccy partnerzy projektu Best Agers – FMV Forschungsverbund Mecklenburg – Vorpommere e.V. [6] przy współpracy z Wydziałem Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej [9]. Podstawowe założenie polegało na tym, że podczas webinarów doświadczony ekspert w wieku 55+ będzie dzielił się swoją wiedzą i doświadczeniem ze studentami pragnącymi rozpocząć własną działalność gospodarczą.

### **2. E-LEARNING**

Intensywny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ang. *Information and Communication Technology – ICT*) umożliwia w coraz szerszym zakresie stosowanie nowoczesnych technik uczenia na odległość (ang. *distance learning*), które nie wymagają osobistego kontaktu nauczyciela ze studentami [3]. Wzrost kompetencji informatycznych

i świadomości potrzeby zdobywania nowych kompetencji powodują, że formy te stają się coraz bardziej popularne. Wykorzystanie w edukacji na odległość technologii ICT, szczególnie narzędzi komunikacji internetowej oraz multimedialnych, tworzy nowy rynek edukacji – e-learning (e-nauczanie) [5].

E-learning stanowi zespół procedur kształcenia na odległość, w których wykorzystywane są nowoczesne technologie i narzędzia elektroniczne do tworzenia, dystrybucji i dostarczania danych, informacji i wiedzy w procesach dydaktycznych. Kursy e-learningowe charakteryzują się wysoką elastycznością i adaptacyjnością nauczania, szczególnie poprzez jego indywidualizację w zależności od potrzeb uczestnika. Multimedialne i interaktywne materiały edukacyjne ułatwiają przyswajanie wiedzy i mogą być dostępne również po zakończeniu szkolenia, jak również wielokrotnie wykorzystywane. Podstawowe cechy szkoleń e-learningowych przedstawiono w tab. 1.

Tab. 1. Podstawowe zalety i wady e-learningu

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niskie koszty szkoleń</li> <li>– Krótki czas dostępu do wiedzy</li> <li>– Łatwy kontakt z trenerem szkolącym</li> <li>– Łatwa modyfikacja i dystrybucja treści</li> <li>– Dowolne warunki realizacji szkoleń</li> <li>– Swobodny dostęp do materiałów</li> <li>– Modułowość treści szkoleń</li> <li>– Możliwość indywidualizacji treści i formy</li> <li>– Możliwość interakcji z prowadzącym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konieczność pracy z komputerem</li> <li>– Ryzyko powierzchowności szkoleń</li> <li>– Ryzyko nieukończenia kursu</li> <li>– Modułowość treści może utrudnić spojrzenie całościowe na zagadnienie</li> <li>– Ograniczone możliwości bieżącej weryfikacji przyswajalności wiedzy</li> <li>– Mała elastyczność dostosowania formy kursu do potrzeb uczestnika</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na bazie [2]

Można wyróżnić podstawowe rodzaje szkoleń w zakresie e-learningu [1]:

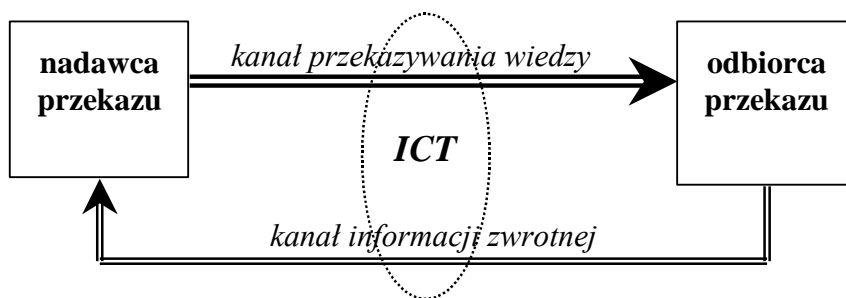
- Samokształcenie z wykorzystaniem dostępnych materiałów edukacyjnych;
- Wykłady internetowe, z wykorzystaniem technik prezentacyjnych;
- Ćwiczenia i zadania wykonywane przez uczących się (samodzielnie lub zespołowo);
- Wirtualne seminaria z równoczesnym udziałem prowadzącego i uczestników;
- Wirtualne konsultacje w trybie bezpośrednim lub pośrednim.

Treści przekazywane podczas szkoleń e-learningowych mogą być zawarte i przekazywane poprzez dokumenty elektroniczne, prezentacje multimedialne, nagrania i filmy edukacyjnych, gry interaktywne i testy oraz zadania do wykonania przez uczestników, jak również z wykorzystaniem baz danych i wiedzy, specjalistycznych grup dyskusyjnych oraz internetowych konferencji.

Komunikacja szkolącego z uczestnikiem szkolenia (rys. 1) odbywa się najczęściej poprzez platformę zdalnego nauczania, która służy przede wszystkim jako narzędzie komunikacji, zdalnej pracy grupowej oraz tworzenia, przetwarzania i archiwizowania dokumentów elektronicznych.

Platforma e-learningowa jest podstawą wirtualnego środowiska nauczania – zintegrowanym systemem prowadzenia szkoleń e-learningowych, odpowiedzialnym za tworzenie i rozwijanie zawartości oraz prowadzenie szkoleń [3]. Składają się z dwóch zintegrowanych systemów:

- Systemu zarządzania materiałami nauczania (ang. *Learning Content Management System* – *LCMS*) służącego do przygotowywania materiałów multimedialnych;
- Systemu zarządzania nauczaniem (ang. *Learning Management System* – *LMS*) zawierającego narzędzia komunikacji i udostępniania materiałów edukacyjnych.



Rys. 1. Model komunikacji w e-learningu  
Źródło: Opracowanie własne.

Webinarium (ang. *webinar* = *web* + *seminar*) są formą internetowego seminarium, w którym prowadzący kontaktuje się uczestnikami poprzez wirtualne narzędzia internetowe. Komunikacja może być obustronna i zwykle odbywa się z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania (typu *webcast*) umożliwiającego transmisję głosu i video (z wykorzystaniem kamery), prezentację obrazów i slajdów oraz udostępniania plików (materiałów).

## 2. ORGANIZACJA WEBINARIUM „BIZNES PLAN”

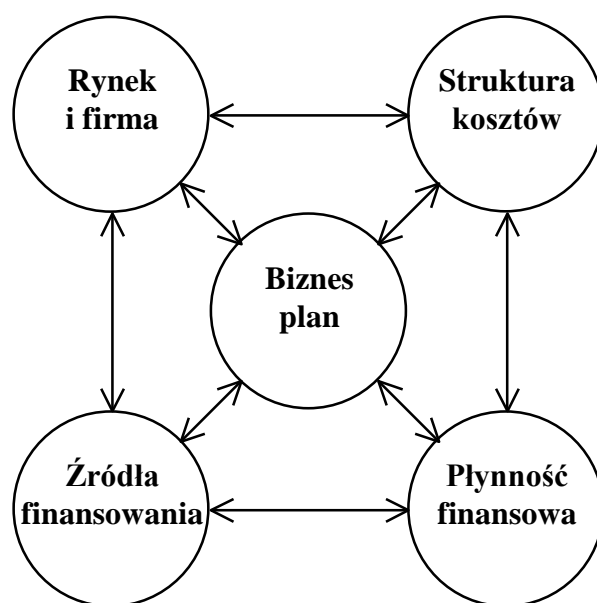
Webinaria „Biznes plan” zostały zorganizowane z myślą o młodych osobach zainteresowanych założeniem własnego biznesu. Seminarium on-line stanowiło bezpłatną formę szkolenia w zakresie uruchomienia oraz prowadzenia własnego biznesu. Seminarium prowadzone było przez doświadczonego praktyka międzynarodowego biznesu, który przy wsparciu moderatora realizował cykl spotkań on-line za pomocą platformy edudip [6].

Wymagania techniczne związane z uczestnictwem w webinarium były niewielkie, należało posiadać komputer wyposażony w mikrofon i słuchawki oraz dostęp do internetu. Językiem wykładowym był język angielski.

Seminarium składało się z sześciu jednogodzinnych spotkań on-line. Realizowane było w okresie od 1 marca do 5 kwietnia 2012 r. (w każdy czwartek w godz. od 15.30–16.30). Na cykl spotkań składało się 6 modułów, w tym pięć merytorycznych. Pierwsze spotkanie przewidziane jako zajęcia wprowadzające było nieobowiązkowe i dotyczyło wyłącznie spraw organizacyjnych. Natomiast udział w kolejnych spotkaniach był obligatoryjny w celu uzyskania certyfikatu uczestnictwa w webinarium.

Zakres tematyczny poszczególnych modułów webinarium (rys. 2) w układzie chronologicznym poszczególnych spotkań przedstawiał się następująco [8]:

- **Busines plan:** definicja, cele, struktura, źródła pozyskania informacji, strategia.
- **Rynek i firma:** produkt, grupy docelowe, analiza rynku, konkurencyjność.
- **Struktura kosztów:** przychody, koszty, relacje, budżet.
- **Planowanie płynności:** składowe, planowanie wydatków i przychodów, wymagania.
- **Kapitał i finanse:** opcje, wymagania, wiarygodność kredytowa, metody oceny.



Rys. 2. Moduły webinarium „Biznes plan”  
Źródło: Opracowanie własne

Schemat realizacji przeprowadzonego webinarium „Biznes plan” składał się z kilku etapów, które zostały omówione w dalszej części rozdziału.

Rozpoczęcie webinarium poprzedziła akcja promocyjno-informacyjna związana z możliwością wzięcia udziału w bezpłatnym webinarium z zakresu przygotowywania biznes planu. Rekrutację uczestników rozpoczęto ponad miesiąc przed terminem rejestracji. Proponowany zakres tematyczny związany z opracowaniem biznes planu, dostęp do bezpłatnego zdobycia wiedzy oraz forma realizacji seminarium zaowocowała dużym zainteresowaniem studentów. Mierzalnym efektem sporego zainteresowania webinarium było 213 osób zarejestrowanych przed pierwszym modułem, czyli przed 1. marca 2012 roku. Podstawowym warunkiem uzyskania certyfikatu potwierdzającego udział w webinarium było uczestnictwo w 5 merytorycznych spotkaniach, warunek ten spełniło ponad 100 uczestników.

Pierwszy etap polegał na rejestracji uczestników za pomocą strony internetowej. Adres strony organizatorów [6, 8] można było znaleźć w informacjach zapowiadających webinarium oraz na oficjalnej stronie projektu Best Agers [7]. Po „wejściu” na wskazaną stronę pojawiał się dokładny adres internetowy [8], umożliwiający dostęp do okna rejestracji umożliwiającej udział w webinarium. Rejestracja uczestników polegała na wypełnieniu kilku pól formularza internetowego związanych z podaniem podstawowych danych kandydata zainteresowanego udziałem w webinarium. Należało podać dane osobowe, takich jak: imię, nazwisko, wykształcenie oraz poprawny adres mailowy.

Drugi etap polegał na potwierdzeniu przez organizatorów prawidłowej rejestracji uczestnika. Na podany adres mailowy wysyłano informację potwierdzającą rejestrację. Podczas tego etapu istniała możliwość weryfikacji zgłoszeń oraz kwalifikacja uczestników seminarium.

Trzeci etap realizacji webinarium polegał na wysyłaniu do każdego z uczestników na podany adres e-mail, dzień przed rozpoczęciem spotkania informacji zapowiadającej i przypominającej zaplanowane seminarium. Przed rozpoczęciem każdej sesji na adres e-mailowy użytkownika wysyłany był link, za pomocą którego uczestnik miał możliwość zalogowania się na webinarium. Logowanie obejmowało podanie przez użytkownika loginu oraz przyjętego w rejestracji hasła.

Czwarty etap związany był z realizacją samego spotkania. Przebieg spotkania wyglądał następująco: punktualnie o godz. 15.30 link ze stroną webinarium zostawał uaktywniony.



Uczestnicy mogli zobaczyć pozostałych słuchaczy zalogowanych na dane spotkanie. W trakcie trwania webinarium wszyscy mieli dostęp do slajdów przygotowanej przez eksperta prezentacji multimedialnej w formacie Power Point. Z drugiej strony uczestnicy słyszeli głos prowadzącej oraz mogli zobaczyć malutki portret osoby prowadzącej seminarium z kamery internetowej. Podczas całego spotkania widoczne było również okno z czatem, na którym można było zadawać pytania do prowadzącego. Przebieg spotkania koordynowany był przez moderatora, reprezentującego partnera projektu Best Agers odpowiedzialnego za organizację webinarium. Po zakończeniu jednogodzinnego spotkania uczestnicy wylogowywali się ze strony.

Etap piąty, pośredni dotyczył realizacji zadań domowych podawanych w trakcie poszczególnych modułów. Można stwierdzić że ten rodzaj częściowej interakcji stanowi dodatkowy, nieobowiązkowy element webinarium.

Ostatni, szósty etap polegał na wysłaniu na adres e-mail uczestnika webinarium certyfikatu potwierdzającego udział w pięciu merytorycznych spotkaniach.

Cykl webinarium generowania idei biznesowych zakończony został nieobowiązkowymi, dodatkowymi spotkaniami warsztatowymi na Wydziale Zarządzania Ekonomii PG. Ich głównym celem nie było uzupełnienie treści szkoleń internetowych, lecz przedstawienie i przedyskutowanie opracowanych przez zainteresowanych studentów idei i koncepcji biznesowych. Ze względu na bardzo duże zainteresowanie (warsztaty musiały się odbyć w dwóch grupach) stały się one forum wspierania i rozwoju koncepcji, zarówno przez innych uczestników webinarium, jak również zaproszonych ekspertów.

### **3. OCENA ZREALIZOWANYCH WEBINARIÓW „BIZNES PLAN”**

W warsztatach podsumowujących wzięło udział 50 uczestników webinarium, którzy sukcesywnie realizowali proces zdobywania wiedzy o prowadzeniu własnego biznesu. Warunkiem uprawniającym do udziału w było otrzymanie potwierdzonych przez FMV certyfikatów uczestnictwa (wydawany na podstawie pełnego uczestnictwa (ciągłej obecności on-line we wszystkich pięciu modułach merytorycznych). Podczas moderowanej dyskusji uczestnicy przedstawili korzyści jakie uzyskali dzięki uczestnictwu w webinarium w zakresie generowania idei biznesowych. Pozytywne efekty najlepiej ilustrują trzy poniższe przykłady praktycznego wykorzystania wiedzy pozyskanej podczas webinarium.

Case study 1. Uczestnik przed przystąpieniem do webinarium posiadał przygotowany biznes plan, który niestety z uwagi na niedopracowane elementy składowe nie został uwzględniony w programie dofinansowania młodych przedsiębiorstw. Szkolenie umożliwiło mu zweryfikowanie przyjętych założeń i rozwiązań biznesowych oraz identyfikację błędów. Konsultacja własnej koncepcji z prowadzącym oraz dyskusja nad poszczególnymi jej elementami pozwoliła na udoskonalanie biznes planu, co zwiększa szanse na uzyskanie wsparcia w inkubacji biznesu.

Case study 2. Uczestnik prowadzi swoją działalność przy parku naukowo-technologicznym. Udział w webinarium oraz realizacja zadań związanych z tworzeniem biznes planu stanowiła solidną podstawę do pozyskania środków finansowych na prowadzenie rozpoczętej już działalności. Zdobyta wiedza, oparta na międzynarodowym doświadczeniu prowadzącego, zainspirowała uczestnika do spojrzenia z dystansu na swoje przedsiębiorstwo i podjęcia próby określenia głównych kierunków jego rozwoju w przyszłości.

Case study 3. Uczestnik webinarium, który do tej pory nie wygenerował pomysłu na prowadzenie własnej działalności biznesowej na podstawie przygotowanej i pozytywnie ocenionej przez mentora pracy domowej w zakresie opracowania idei biznesowej zdefiniował

podstawę swojej przyszłej działalności. Uczestnik zamierza otworzyć kawiarnię z możliwością korzystania na miejscu z ciekawej literatury. Webinarium stało się pomocnym narzędziem wspierającym początkową fazę generowania pomysłu biznesowego. Opracowanie kluczowych części biznes planu stało się pierwszym etapem przygotowania dokumentacji aplikacyjnej środków na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej.

Dodatkowym celem zorganizowanych warsztatów było omówienie i przedyskutowanie merytorycznych, organizacyjnych i technicznych aspektów realizacji i przebiegu zakończonego przedsięwzięcia. Najważniejsze wnioski z przeprowadzonej dyskusji w postaci mocnych i słabych stron zrealizowanego cyklu szkoleń zestawiono w tabelach 2 i 3.

Tab. 2. Analiza technicznej i organizacyjnej realizacji webinarium „Biznes plan”

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwość korzystania ze szkolenia bez konieczności wychodzenia z domu</li> <li>– Bezpłatny dostęp do wiedzy</li> <li>– Możliwość zadawania pytań przez e-mail (niestety z uwagi na dużą ilość uczestników nie wszyscy uzyskali odpowiedź)</li> <li>– Materiały szkoleniowe dostępne w systemie <i>screen</i> (bezpłatne udostępnienie zrzutów na ekran, edycja zrzutów ekranu on-line)</li> <li>– Możliwość zadawania na <i>czacie</i> pytań podczas spotkań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problemy techniczne edudip (zwłaszcza problemy z transmisją dźwięku oraz z rozpoczęciem szkolenia)</li> <li>– Problemy z weryfikacją uczestników, którzy odbyli 5 merytorycznych spotkań – w efekcie brak płynności w przyznawaniu certyfikatów</li> <li>– Porozumiewanie się osoby prowadzącej z moderatorem w języku niemieckim (co wprowadzało dezorientację wśród uczestników seminarium)</li> <li>– Opóźnienia w rozpoczęciu seminarium spowodowane problemami z połączeniem się mentora z systemem edudip</li> <li>– Brak możliwości bezpośredniego zadawania pytań ekspertowi podczas trwania seminarium</li> <li>– Brak możliwości bezpośredniej interakcji z prowadzącym ze względu na dużą liczbę uczestników</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie oceny przebiegu webinarium „Biznes plan”

Jak wykazano w powyższym zestawieniu realizacja seminarium w formie on-line wymaga solidnego przygotowania technicznego. Organizatorzy celem sprawnego przebiegu spotkań powinni przede wszystkim zwrócić uwagę na określenie maksymalnej liczby uczestników, którą można weryfikować przykładowo na podstawie kolejności zgłoszeń lub przyjętych kryteriów kompetencyjnych (np. wykształcenia).

Kolejnym ważnym aspektem jest zwrócenie uwagi na możliwość pełnej interakcji podczas spotkań on-line, gdyż częściowa tylko w niewielkim stopniu satysfakcjonuje uczestników. Realizując przedsięwzięcie w skali międzynarodowej bardzo ważnym elementem jest stosowany przez organizatorów język. Należy zadbać, aby prowadzący posługiwali się poprawną składnią bez naleciałości języka ojczystego.





Tab. 3. Analiza merytorycznej realizacji webinarium „Biznes plan”

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostęp do fachowej literatury oraz wielu materiałów związanych z prowadzeniem biznesu</li> <li>– Precyzyjne przygotowane materiały prezentowane podczas seminarium (uporządkowany układ chronologiczny, wzór biznes planu zawierający wszystkie najważniejsze elementy, w dobrym stopniu szczegółowości oraz edytowanej formie)</li> <li>– Przedstawiane przykłady wynikały z wieloletniego doświadczenia w prowadzeniu biznesu w skali międzynarodowej</li> <li>– Przykłady autentycznych sytuacji problemowych i trudności związanych np. z niedoszacowaniem kosztów, nieprzewidywanymi sytuacjami rynkowymi itp.</li> <li>– Cenne wskazówki i przydatne rozwiązania wynikające z wiedzy eksperckiej mentora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nieprecyzyjna informacja dotycząca możliwości dostępu do materiałów prezentowanych podczas webinarium</li> <li>– Niedoskonałości językowe – trudności w zrozumieniu fachowego słownictwa stosowanego przez eksperta podczas omawiania poszczególnych zakresów tworzenia biznes planu (z uwagi na niemiecki akcent)</li> <li>– Brak omawiania prac domowych – informacje wybiórczo wysyłane były na e-mail</li> <li>– Nadmiernie rozbudowany przedstawiony przykładowy arkusz biznes planu dla początkującego przedsiębiorcy</li> <li>– Subiektywna ocena przygotowywanych koncepcji biznes planu – odmienne postrzeganie warunków rynkowych wynikające z nieco innej specyfiki rynków krajowych</li> <li>– W większości stosowano podejście opisowe, dużo ogólnych stwierdzeń bez odwołania do wartości liczbowych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie oceny przebiegu webinarium „Biznes plan”

W podsumowaniu treści niniejszego rozdziału dotyczącego oceny realizacji i przebiegu seminarium on-line podkreślić należy liczne pozytywne aspekty wynikające z udziału w webinarium. Do najważniejszych i najczęściej podkreślanych szans i korzyści zaliczyć można:

- pogłębienie wiedzy o merytorycznych aspektach tworzenia biznes planu;
- dobrze wyjaśnione (krok po kroku) zasady rozpoczęcia własnej działalności;
- praktyczne wskazówki dokonania odpowiedniego wyboru działalności (typu, miejsca, wielkości);
- praktyczne podejście do finansowania inwestycji – popierające zasadę szukania finansowania wokół siebie np. wśród rodziny, przyjaciół, źródeł własnych;
- pozyskanie dodatkowych materiałów szkoleniowych dostępnych w internecie;
- zadania domowe weryfikowane i oceniane indywidualnie przez eksperta, praktyka biznesu dotyczące np. koncepcji biznes planu czy propozycji finansowania;
- wymiana doświadczeń na polu międzynarodowym;
- możliwość konsultacji z ekspertem;
- sporządzenie biznes planu w języku angielskim pozwoliło na rozwinięcie zdolności językowych oraz na przygotowanie do współpracy z zagranicznymi kontrahentami.

W projektowaniu kolejnych edycji webinarium „Biznes plan” dla studentów warto uwzględnić w szerszym zakresie następujące elementy:

- przedstawienie większej liczby konkretnych przykładów (case study) chociażby jako materiał uzupełniający do samodzielnego studiowania;
- możliwość dyskusji w szerszym zakresie, np. w zespołach tematycznych;
- możliwość wypowiedzi podczas seminarium i formułowania pytań, tak aby nie zakłócać toku zajęć.

Planowane jest również przeprowadzenie ewaluacji przydatności webinarium w pozyskiwaniu wiedzy biznesowej przez studentów oraz ich postaw w zakresie własnej aktywności gospodarczej.

#### 4. PODSUMOWANIE

Zorganizowane webinarium potwierdza coraz większe zainteresowanie młodych ludzi dostępem do wiedzy w formie on-line i szanse na rozwój e-learningu. Aktywny udział uczestników podczas realizacji webinarium, terminowe wykonywanie zadań domowych określanych przez mentora prowadzącego szkolenie, wskazują na to że e-learning stanowi przysłościową formę przekazywania i zdobywania wiedzy.

Kontynuacją webinarium „Biznes plan” mogą być kolejne cykle szkoleń dotyczące wspierania prowadzenia młodych przedsiębiorstw i ich rozwoju w zakresie:

- pozyskiwania kapitału na rozwój przedsiębiorstwa;
- form wspierania młodych przedsiębiorstw;
- zarządzania młodą rozwijającą się firmą;
- transferu technologii w poszukiwaniu innowacyjnych wyrobów i usług.

\*\*\*

*Praca zrealizowana w ramach projektu Best Agers – Using the knowledge and experience of professionals in their primes to foster business and skills development in the Baltic Sea Region (Baltic Sea Region Programme 2007–2013).*

*Praca naukowa finansowana ze środków finansowych na naukę w latach 2011–2012 przyznanych na realizację projektu międzynarodowego współfinansowanego.*

#### LITERATURA

- [1] Billewicz A.: *Szkolenia elektroniczne*, [w:] Olszak C.M., Zięba E. (red. nauk.): *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, PWN, Warszawa, 2007, s. 180-199.
- [2] Dąbrowski M., Zajac M. (red.): *E-learning w kształceniu akademickim*, Materiały z II ogólnopolskiej konferencji *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Warszawa listopad 2005.
- [3] Kuciapski M.: *E-learning w biznesie*, [w:] Wrycza S. (red. nauk.): *Informatyka ekonomiczna*, PWE, Warszawa, 2010, s. 518-550.
- [4] Platforma do kurów on-line edudip (Platform for live Online Courses), [www.edudip.com](http://www.edudip.com) (dostęp 10.04.2012)
- [5] *Przewodnik po edukacji zdalnej*, [www.elearning.pl](http://www.elearning.pl) (dostęp 10.04.2012)
- [6] Strona internetowa FMV Forschungsverbund Mecklenburg – Vorpommern e.V., [www.fmvev.net](http://www.fmvev.net) (dostęp 10.04.2012)
- [7] Strona internetowa projektu Best Agers, [www.best-agers-project.eu](http://www.best-agers-project.eu) (dostęp 10.05.2012)
- [8] Strona internetowa webinarium “Business Plan”, [www.fmvev.net/projekte/best-agers/webinarinformation.html](http://www.fmvev.net/projekte/best-agers/webinarinformation.html) (dostęp 10.04.2012)
- [9] Strona internetowa Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, [www.zie.pg.gda.pl](http://www.zie.pg.gda.pl) (dostęp 10.04.2012)