

*BERNARD F. KUBIAK*

Uniwersytet Gdański<sup>1</sup>

### STRATEGIA WZROSTU WARTOŚCI RYNKOWEJ ORGANIZACJI SIECIOWEJ

#### Streszczenie

W artykule omówiono celowość, metody i korzyści zwiększania wartości rynkowej organizacji sieciowej. Zaprezentowano także formuły organizacji adekwatne do sieciowego modelu funkcjonowania oraz tworzenia i zarządzania jej wartością przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych (TI), w tym systemów klasy Business Intelligence. Uświadomiono pilną potrzebę odchodzenia od restrukturyzacji i reengineeringu na rzecz przeformułowywania strategii organizacji, sektorów gospodarki, a nawet całego kraju przy udziale zintegrowanego zastosowania nowoczesnych TI. Przedstawiono też nowy paradygmat strategii wzrostu wartości organizacji i uwarunkowania jej realizacji za pomocą zintegrowanych systemów zarządzania wartością rynkową organizacji.

**Słowa kluczowe:** organizacje sieciowe, business intelligence, zintegrowane systemy zarządzania wartością organizacji, nowoczesne technologie informacyjne.

#### Wprowadzenie

Zarządzanie zorientowane na wzrost wartości rynkowej organizacji sieciowych, a także weryfikacja oceny wyników ich działalności uzyskiwanych w procesach realnych i procesach informacyjnych wymaga systematycznego ich przekształcania w organizacje „wspólnych wartości” dla akcjonariuszy, partnerów, klientów i własnego personelu. Z realizacją tego postulatu wiąże się ciągle zwiększanie rentowności aktywów organizacji sieciowych i podejmowanie projektów, których realizacja przekracza koszt pozyskiwanego kapitału i zapewnia coraz wyż-

---

<sup>1</sup> Katedra Informatyki Ekonomicznej.

szą stopę zwrotu z akcji w dłuższych (a nie krótkich) okresach czasu. Zaspokajanie rosnących oczekiwań aktorów rynków kapitałowych względem stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału staje się coraz trudniejsze na skutek nieustających procesów globalizacji, liberalizacji, prywatyzacji i zmian form własności spółek kapitałowych. Przewiduje się, że wartość dla akcjonariuszy w najbliższej przyszłości stanie się globalnym wyznacznikiem oceny poziomu wyników uzyskiwanych przez organizacje sieciowe. Dlatego organizacje te nie tylko muszą stale przeformułowywać swoje strategie zwiększania zamożności i wartości rynkowej dla akcjonariuszy i klientów, ale także poznawać i oddziaływać na czynniki wzrostu tej wartości. Restrukturyzacja i reengineering procesów już nie zapewniają maksymalizacji wartości rynkowej, konieczne stało się permanentne przeformułowywanie strategii wzrostu wartości rynkowej organizacji. Kluczową rolę w formułowaniu i realizacji tych strategii już odgrywa zastosowanie zintegrowanych systemów zarządzania wartością rynkową organizacji i nowoczesnych technologii informacyjnych. Problemy ich wyboru i skuteczności stosowania zostaną omówione w dalszych fragmentach niniejszego opracowania.

## 1. Wpływ wartości organizacji na jej pozycję konkurencyjną

Zdefiniowanie i rozróżnienie obu tych pojęć jest przydatne zarówno dla menedżerów i akcjonariuszy (właścicieli), jak również personelu finansowo-księgowego. Kształtowanie się tych wielkości wywiera znaczący wpływ na pozycję konkurencyjną organizacji, lojalność jej klientów oraz przyływ lub odpływ inwestorów i kapitałów. Koncepcja wartości organizacji i wartości dodanej jest zatem pomocna w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Dlatego warto przypomnieć, że wartość organizacji tworzą takie elementy składowe, jak:

- 1) wartość bieżąca przepływów pieniężnych w okresie prognozy (= gotówka na spłatę długów, dywidend i wykup akcji własnych),
- 2) wartość bieżąca wartości rezydualnej (wartość organizacji wykraczająca poza okres prognozy zdyskontowanych przepływów pieniężnych),
- 3) przychód uzyskany ze sprzedaży papierów wartościowych (Dobija 1997; Herman i in. 1999; Szabelski i in. 2000).

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że w tworzeniu wartości organizacji z punktu widzenia akcjonariuszy największe znaczenie odgrywają przepływy pieniężne. Wynika stąd potrzeba opracowywania strategii zwiększania wartości organizacji i wyboru najskuteczniejszych metod jej formułowania i realizacji. Do powszechnie uznanych generatorów wartości organizacji zalicza się:

- 1) stopę wzrostu przychodów,
- 2) wzrost marży operacyjnej,

- 3) stawkę podatku dochodowego,
- 4) wydatki na zwiększenie kapitału obrotowego,
- 5) poziom inwestycji w sferze kapitału trwałego,
- 6) koszt kapitału,
- 7) okres trwania wzrostu wartości.

Natomiast przez wartość dodaną rozumie się różnicę pomiędzy przychodem ze sprzedaży a wartością zakupionych surowców i usług, zwanych też kosztami zewnętrznymi. Ustalanie wartości dodanej nawiązuje do algorytmu obliczania dochodu narodowego i wymaga przekształcenia rachunku zysków i strat. Przedstawiony sposób liczenia wartości dodanej nie jest jeszcze stosowany w Polsce (Dobija 1997). W myśl tej koncepcji przychód ze sprzedaży powstaje z odpowiedniego połączenia zakupionych surowców i usług, pracy załogi (kapitał ludzki) i kapitału finansowego (kapitał własny i kapitał obcy).

W praktyce wartość dodaną rozpatruje się najczęściej z punktu widzenia oczekiwań akcjonariuszy. Bierze się stąd określenie „wartość dodana dla akcjonariuszy i organizacji”, które swym zakresem wykracza poza wcześniej wspomnianą wartość dodaną. Formuła obliczania wartości dodanej dla akcjonariuszy obejmuje takie czynniki, jak przychody (z działalności operacyjnej, inwestycyjnej, finansowej), wydatki kapitałowe, koszt kapitału, zbywalne papiery wartościowe, zadłużenie i współczynnik dyskontowy. W praktyce wartość dodaną zwiększa również wartość użytkowa dodana do pierwotnej użyteczności produktów lub usług organizacji.

Z punktu widzenia menedżerskiego największe znaczenie w formułowaniu strategii zwiększania wartości organizacji sieciowej ma podwyższanie marży zysku operacyjnego przekraczającej koszty kapitału; uzyskiwanie dużej dynamiki sprzedaży (przekraczającej dynamikę wzrostu kosztów kapitału); obniżanie kosztów kapitału przedsięwzięć inwestycyjnych oraz wydłużanie okresu tworzenia wartości dodanej organizacji sieciowej dla akcjonariuszy. Menedżerowie powinni zatem systematycznie analizować kierunki zmian (trendy) marży operacyjnej i kosztów kapitałów w organizacji macierzystej i organizacjach partnerskich oraz konkurencyjnych.

## **2. Proces tworzenia, pomiar i wzrost wartości rynkowej organizacji sieciowej**

Istota tworzenia wartości organizacji sieciowej polega na maksymalizowaniu jej wartości rynkowej i ciągłym zwiększaniu stanu posiadania (zamożności) jej właścicieli. Osiągnięcie tych celów wymaga wdrożenia systemów zarządzania zorientowanych na zwiększanie wartości rynkowej organizacji sieciowej i oceny rezultatów jej działań (operacyjnych, inwestycyjnych i finansowych) przy zastosowaniu mierników opartych na wartości dodanej. Wzrost wartości organizacji sieciowej

następuje w sytuacji, gdy zwrot zainwestowanego kapitału rosnąco przewyższa średnioważony jego koszt zastosowania przy jednoczesnym zachowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Sprawność i konkurencyjność organizacji jest tu oceniana poprzez kryterium wykorzystywania potencjału zwiększania jej wartości w długim okresie czasu.

Duży wpływ na poszerzenie możliwości kreowania wartości organizacji sieciowej wywierają światowe megatrendy rozwojowe, do których zalicza się:

- 1) przechodzenie od społeczeństw przemysłowych do społeczeństw informacyjnych (informacja stała się najważniejszym czynnikiem produkcji i wymiany; stosowanie zgromadzonej wiedzy wypiera doskonalenie metod rozwijania wiedzy),
- 2) globalizacja gospodarki, produkcji, wymiany i sieci informacyjnych,
- 3) rozwój gospodarki opartej na przepływach (symbolach) kapitałów, kursów walutowych, kredytów,
- 4) umiędzynarodowienie rynków (uzależnienie handlu zagranicznego od inwestycji zagranicznych),
- 5) zastępowanie technologii ciężkich technologiami lekkimi dla środowiska (wzrost produktywności i rozwój skutecznych systemów zarządzania),
- 6) przewaga podaży nad popytem,
- 7) skrócenie cyklu życia produktów i usług,
- 8) zdolność organizacji do wprowadzania innowacji,
- 9) spłaszczenie cyklu rozwoju faz rynku (pomijanie niektórych faz),
- 10) wirtualizacja i umiędzynarodowienie działalności organizacji – sieciowa kooperacja (Herman i in. 1999; Wielki 2012).

Obok kreowania wartości organizacji sieciowej istotną rolę odgrywa prawidłowa ocena rezultatów jej działalności. Stosowane dotychczas mierniki oceny (zyskowność akcji, okres zwrotu kapitału akcyjnego, okres zwrotu aktywów netto, okres zwrotu kapitału zaangażowanego) były słabo powiązane z cenami akcji i wartością rynkową organizacji sieciowej, ponieważ nie uwzględniały przepływu środków pieniężnych, wartości dodanej dla akcjonariuszy i całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy. Szczególnie przydatna w tej ocenie okazała się rynkowa wartość dodana (wartość rynkowa organizacji minus wartość księgową kapitału akcyjnego), ekonomiczna wartość dodana [(zysk operacyjny po opodatkowaniu minus koszt kapitału) x kapitał zaangażowany], wartość dodana dla akcjonariuszy i całkowity dochód dla akcjonariuszy.

Mierniki oparte na wartości dodanej okazały się najprzydatniejsze w ocenie wariantów projektów inwestycji kapitałowych, reorganizacji procesów, wprowadzania zarządzania wartością organizacji.

### 3. Zarządzanie wartością rynkową organizacji sieciowej

Maksymalizacja wartości organizacji sieciowej, zwłaszcza zwiększanie jej wartości rynkowej, wymusza sformułowanie odpowiedniej strategii i właściwego oddziaływania na kształtowanie się czynników krytycznych wartości organizacji. Wynika stąd konieczność zastosowania systemu zarządzania wartością (Value Based Management) i przestrzegania następujących zasad tego systemu:

- 1) stałe przeformułowywanie priorytetów biznesu i strategii organizacji na maksymalizację wartości rynkowej w długim okresie,
- 2) przechodzenie od zarządzania przez funkcje (zadania) do zarządzania procesami (zarządzanie procesowe),
- 3) tworzenie centrów kosztów i zysku w przekroju strategicznych jednostek biznesu,
- 4) wprowadzanie systemu motywacyjnego zorientowanego na stały wzrost wartości organizacji,
- 5) wdrażanie sprawnego i nowoczesnego systemu komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Internet, intranet, extranet) oraz multimedia (Kubiak i in. 1999; Szabelski i in. 2000; Dobija 1997; Dudka i in. 2011).

Wprowadzaniu systemu zarządzania wartością powinno towarzyszyć stałe przeprowadzanie reengineeringu i outsourcingu, czyli koncentrowanie się organizacji na kompetencjach kluczowych (obszary i procesy o maksymalnej wartości dodanej) zapewniających przewagę konkurencyjną oraz rezygnowanie z działalności i procesów, w których organizacja nie osiąga maksymalnej wartości dodanej i trwałej przewagi konkurencyjnej. Wynikają stąd nowe możliwości tworzenia potencjału, kanałów i form sprzedaży poprzez kooperację, alianse i fuzję, zapewniających wzrost marży zysku. Dodatkowym źródłem wzrostu wartości organizacji jest tworzenie centrów kosztów i właściwe zarządzanie nimi, polegające na systematycznym ich obniżaniu. Strategia obniżki kosztów powinna również objąć dostosowanie stanu zatrudnienia do możliwości wzrostu sprzedaży i marży operacyjnej. Zmniejszanie stanu zatrudnienia może być łagodzone poprzez realizację długofalowej strategii wzrostu wartości organizacji i konieczności stałego zwiększania kwalifikacji pracowników (łatwiejszy start do nowego miejsca pracy).

Skuteczne zarządzanie wartością organizacji wymaga:

- 1) stałego zwiększania wartości rynkowej organizacji dla akcjonariuszy,
- 2) wprowadzania zarządzania procesami (klient – rynek – handlowcy – dystrybucja – produkcja – zasoby organizacji) w miejsce zarządzania funkcjami,
- 3) przechodzenia od hierarchii i konkurencji do rynku, współpracy i koordynacji,

- 4) przeprowadzania perspektywicznych (5-10 lat) analiz finansowych organizacji w celu określenia trendów rozwojowych,
- 5) zapewniania właścicielom/akcjonariuszom coraz większej dywidendy i rosnących cen akcji.

#### **4. Metody i narzędzia zarządzania wartością rynkową organizacji sieciowej**

Wzrost wartości organizacji sieciowej (zwłaszcza wartości rynkowej) wymaga zastosowania nowoczesnych i skutecznych narzędzi zarządzania tą wartością. Obok narzędzi tradycyjnych stosuje się coraz więcej narzędzi informatycznych.

Do grupy pierwszej narzędzi zalicza się takie metody zarządzania, jak: kompleksowe zarządzanie jakością (Total Quality Management – TQM), odchudzanie (spłaszczanie) struktur organizacyjnych (Lean Management), outsourcing – zlecanie na zewnątrz nieefektywnych działań, procesów i operacji (Auksztol 2008), benchmarking (naśladowanie optymalnych wzorców organizacyjnych, technicznych, technologicznych i finansowych), restrukturyzację, reengineering (radikalna zmiana sposobu wykonywania pracy) oraz przedefiniowywanie strategii organizacji zorientowane na reengineering.

Grupa narzędzi informatycznych obejmuje zintegrowane pakiety typu: (CAM) Computer Aided Manufacturing, (CAD) Computer Aided Design, (CIM) Computer Integrated Manufacturing (Dolińska, 2011), (ARIS) Architecture of Integrated Systems, (ERP 1 i 2) Enterprise Resource Planning – SAP Solutions, ComArch, Movex, IFS i in. Systemy klasy ERP, w przeciwieństwie do systemów wcześniejszych (SIZ, MRP i in.), umożliwiają budżetowanie kosztów i przychodów, controlling i analizę procesów finansowych, a więc szeroko pojmowany monitoring finansowy. W realizacji strategii wzrostu wartości organizacji sieciowej szczególnie przydatna okazała się Zrównoważona Karta Wyników (ZKW), głównie dzięki powiązaniu kontroli działalności operacyjnej z monitorowaniem realizacji strategii organizacji. ZKW gwarantuje przepływ informacji o celach organizacji i stopniu ich realizacji w przekroju jednostek organizacyjnych poprzez zastosowanie różnych wskaźników dotyczących takich obszarów działalności, jak finanse, klienci, procesy i zasoby (Gruchman 1999; Cieśliński 2011; Grajewski 2012). ZKW nie zastępuje strategii, ale opisuje ją za pomocą wskaźników ułatwiających zrozumienie przez poszczególne komórki i pracowników oraz określenie własnego ich wkładu w realizację misji i strategii organizacji. ZKW dostarcza więc danych niezbędnych do opracowania właściwego systemu motywacji.

Wdrożenie i eksploatacja ZSI nie jest celem samym w sobie, lecz drogą ulepszenia i racjonalizacji działania organizacji sieciowej, a w konsekwencji sposobem usprawniania zarządzania wartością i umocnienia jej pozycji na rynku. Przetrawanie w warunkach zmiennego rynku zmusza organizacje do tworzenia i rozwoju syste-

mów wspomaganie decyzji. Realizacja tego postulatu wymaga precyzyjnego określenia stanu, w jakim się znajdują organizacje, i celów, jakie chcą osiągnąć. Wymaga to spójnego zastosowania metod, technik i narzędzi strukturalnych oraz obiektowych, które w pierwszej fazie posłużą do stworzenia formalnego opisu przedsiębiorstwa, jego działalności i zamierzeń, następnie zaś doprowadzą do zastosowania technologii informacji, ułatwiającej dynamiczne sterowanie i nadążanie za zmianami sytuacji na rynku.

Implementowanie nowych procesów w organizacji lub reorganizacja starych jest skutecznie wspomagana przez narzędzia opracowane i stosowane m.in. przez firmę SAP AG i SAP Polska. Narzędzia te (np. Business Modeller SAP Solutions) wbudowane w system ułatwiają i przyspieszają ustalenie, które procesy standardowo obsługiwane przez moduły systemu SAP Solutions są dostosowane do charakterystyki przedsiębiorstwa, a które należy zmodyfikować, aby spełnić jego specyficzne wymagania. Stosowanie tej metody podczas restrukturyzacji i reengineeringu procesów w przedsiębiorstwie na potrzeby systemu SAP Solutions skraca czas konieczny do rozpoczęcia eksploatacji systemu.

Usprawnione procesy gospodarcze organizacji wymagają zintegrowanej obsługi decyzyjnej i informacyjnej, w której priorytetem staje się krótkookresowe i strategiczne planowanie działań z wykorzystaniem zarządzania popytem (zależnym i niezależnym) i uniwersalnego równania produkcji. Oparta na tych założeniach rekonstrukcja procesów prowadzi do wzrostu produktywności zasobów w bieżącej i perspektywicznej działalności, a tym samym wzrostu efektywności organizacji.

Z licznych badań wynika (Kobis 2011), że systemy zarządzania w bardzo wielu – nie tylko polskich – organizacjach nie obsługują kreatywnie zachodzących w nich procesów gospodarczych, nie odzwierciedlają w pełni specyfiki ich struktur organizacyjnych (Ziemia i in. 2015; Dolińska 2011; Perechuda 2007). Z trudem są przystosowywane do zachodzących zmian wewnętrznych i zewnętrznych, usprawnień technologicznych i rynkowych (wykorzystanie rynku elektronicznego za pośrednictwem Internetu). Obniża to ich sprawność, wydajność i możliwość szybkiego reagowania na zmienne potrzeby rynku i klientów. W konsekwencji większość krajowych systemów informatycznych zarządzania (SIZ) również nie spełnia tych wymagań, głównie dlatego, że wspierają i antycypują tradycyjne metody zarządzania. W rezultacie krajowe SIZ cechuje nadal dwoista niespójność funkcjonalna, bowiem są one w dużej mierze niespójne z systemami zarządzania organizacji macierzystych i funkcjonują jako systemy niezintegrowane.

Podsystemy dziedziczone, jako niepowiązane rozwiązania cząstkowe, funkcjonują bez wspólnej bazy danych. Użytkownicy takiego SIZ nie mogą jednocześnie używać tych samych danych w realizacji wspólnych celów i zadań. Tym sposobem nie wykorzystuje się postępu i zmian jakościowych w SIZ, wynikających z zastosowania TI, polegających na zastosowaniu wspólnej bazy danych (jedno-

krotne wprowadzenie danych, stała ich aktualizacja i udostępnianie wszystkim użytkownikom) i możliwości zintegrowania wszystkich podsystemów SI, tworzących odtąd spójną całość z systemem zarządzania. Postulaty te spełniają ZSI do wspomagania zarządzania produkcją, dystrybucją i finansami klasy ERP 1 i 2. Systemy te cechuje kompleksowość funkcjonalna (swoim zakresem obejmują wszystkie obszary działalności technicznej i ekonomicznej), orientacja procesowa, a nie zadaniowa, integracja procesów i danych, elastyczność strukturalna i funkcjonalna wynikająca z otwartości systemowej i sprzętowo-programowej, najwyższe zaawansowanie technologiczne i programistyczne, spełnianie istoty i założeń TQM, ISO 9000/14000 i controllingu. Wdrożenie modułu controllingu umożliwia zarówno sterowanie i kontrolę kosztów i przychodów działalności operacyjnej, jak również nadzór nad realizacją projektów inwestycyjnych i ich kosztorysów. Controlling finansowy i controlling inwestycji usprawniły zarządzanie finansami organizacji i procesami odnowy jej majątku trwałego, głównie poprzez planowanie i kontrolę wykonania budżetu, a także pogłębioną analizę przebiegu realizacji procesów inwestycyjnych.

## 5. Sieciowy model organizacji rynkowej

Do czasu wprowadzenia otwartych sieci informatycznych relacje gospodarcze zewnętrzne pomiędzy uczestnikami procesów produkcji i wymiany, jak również wewnątrz poszczególnych organizacji odbywały się w ramach *łańcucha wartości* (według M. Portera). Łańcuch wartości odzwierciedlał przepływ produktów i usług od dostawców do producentów, którzy poddawali je określonym transformacjom, dodając nową, własną wartość, a następnie sprzedawali je klientom jako własne produkty finalne (wyroby gotowe, usługi) klientom. Producenci starali się utrzymywać jak najlepsze relacje z dostawcami (m.in. w celu wynegocjowania najkorzystniejszych cen zakupu czynników produkcji), optymalizować wykorzystanie własnego potencjału przetwórczego i usługowego oraz zaspokajać oczekiwania i potrzeby klientów w wyniku odpowiednich działań marketingowych. W interakcji pomiędzy dostawcami, producentami, pośrednikami i klientami następował fizyczny przepływ danych drogą korespondencyjną poprzez raporty, formularze, czeki, faktury, kwity magazynowe, karty pracy, schematy i rysunki, wydruki komputerowe, a także rozmowy telefoniczne, narady i dyskusje. W niektórych sektorach fizyczny przepływ danych był sterowany za pomocą systemów informatycznych zarządzania (jeszcze nie zawsze zintegrowanych). Fizyczna wymiana informacji nie została wyeliminowana nawet po zastosowaniu faksów, telefonów komórkowych, modemów i komputerów przenośnych. Nie nastąpił również zasadniczy przełom w charakterze funkcjonowania poszczególnych organizacji i pracy ich personelu (pracowano tak samo), chociaż praca była już wykonywana zdalnie (*telework*),



w dowolnym miejscu i czasie, nierzadko poza miejscem zatrudnienia (w domu, samolocie, pociągu, w terenie, poza krajem itd.), a więc pracę wykonywano „zawsze i wszędzie”.

Wprowadzenie nowoczesnych technologii informacji, infomediów, Internetu i intranetu spowodowało gruntowną weryfikację koncepcji zdalnej pracy. W miejsce łańcucha wartości, na którego poszczególnych „odcinkach” funkcjonowały organizacje i załogi, zaczęto wprowadzać cyfrową sieć wartości (*value network*) i międzyorganizacyjne zintegrowane sieciowe systemy informacyjne. Cyfrowe sieci wartości zintegrowały interakcje podmiotów gospodarczych nie tylko z ich partnerami (dostawcy, pośrednicy, konsultanci, banki, ubezpieczyciele i in.) i klientami aktualnymi i potencjalnymi (za pomocą ekstranetu), lecz także z konkurentami. Wymusiły też przededefiniowanie zdalnego wykonywania zleconych zadań i włączenia wielu prac niefizycznych, zapoczątkowanych współpracą w sieci. Nastąpiła radykalna zmiana sposobów wykonywania pracy wskutek utworzenia organizacji wirtualnych oraz wysoko wydajnych zespołów – *task-focused teams* (Kubiak 1999; Drucker 1988; Tapscott 1998), realizujących własne zadania w poczuciu wspólnoty, współodpowiedzialności i wzajemnego wspierania. Funkcjonowanie w warunkach gospodarki cyfrowej poprzez wprowadzenie sieci wartości spowodowało zatem powtórne przeanalizowanie charakteru i funkcji zdalnej pracy, odejście od dotychczasowych stereotypów sposobów jej wykonywania i przedstawiania (wizerunku), zmianę postrzegania zdalnego wykonywania pracy (szersza współpraca i koordynacja) i – co najważniejsze – poszerzenie reengineeringu i jego efektów (obniżka kosztów i racjonalizacja procesów gospodarczych) o koncepcję sieci tworzenia wartości, uzupełnioną wspieraniem się wszystkich pracowników w realizacji zadań<sup>2</sup>. Jest to początek multiorganizacji przyszłości, która będzie funkcjonowała według zasady rezygnacji w biznesie z podejścia „dla mnie” na rzecz rozwiązań promujących cały sektor (lub całe sektory).

Nową formułę organizacji (firmy) postrzega się jako współpracujące w sieci globalnej, a nie w strukturze hierarchicznej, rozproszone zespoły zadaniowe (robocze) zorientowane procesowo, pełniące naprzemiennie funkcje klientów i dostawców (serwerów), w zależności od tego, czy współpracują z zespołami wewnątrz, czy z zewnątrz organizacji. Zespoły zadaniowe występują w roli klientów, gdy otrzymują zasoby rzeczowe, zasoby finansowe, intelektualne lub zasoby informacyjne od zespołów-dostawców, warunkujących lub wspomagających realizację

---

<sup>2</sup> Zwolennicy zdalnej pracy wskazują na nowe możliwości ograniczania kosztów (głównie energii), ochrony środowiska (np. poprzez zmniejszenie natężenia ruchu drogowego), aktywizacji zawodowej niepełnosprawnych i samotnych rodziców, efektywnej pracy. Natomiast opo-nenci tego typu pracy eksponują alienację pracowników, obniżenie komunikacji współpracujących, spadek poufności realizowanych projektów, a ponadto trudności organizacji środowiska pracy poza miejscem zatrudnienia i współpracy wyłącznie za pomocą „odpersonalizowanej” sieci elektronicznej (Tapscott 1998; Kobis 2011).

zadań zespołów-klientów. W toku tej interakcji zespoły pozyskują nowe informacje, które oferują innym zespołom-klientom już jako wartość dodaną (rynkową) swoich usług lub produktów. Łańcuch wartości zamienia się tu w sieć wartości. Wartość dodana powstaje w toku wzajemnej interakcji lub oddziaływania uczestników-użytkowników otwartej sieci (Perechuda 2007; Tapscott 1998). Tym samym następuje odchodzenie od działalności w otoczeniu organizacji (firm i przedsiębiorstw) i upowszechnianie funkcjonowania w otoczeniu sieciowym.

Sieciowy model organizacji sprzyja elastyczności i szybkości działania, nowatorstwu, przedsiębiorczości oraz gotowości do nieustannego uczenia się i wzrostu odpowiedzialności. Wprowadzaniu tych nowych, krytycznych czynników sukcesu powinno towarzyszyć stworzenie wspólnej dla całej firmy wizji przyszłości, która sprowadza się do kreowania nowych produktów, rynków i obszarów działalności w perspektywie 5–10 lat. Chodzi zatem nie tyle o umiejętność działania, ile o umiejętność myślenia o przyszłości organizacji. Redukcja i przemodelowanie podstawowych procesów organizacji, a więc restrukturyzacja i reengineering, zapewniają jedynie odnowę starych struktur i procesów, a nie tworzenie przyszłości (sektorów jutra) organizacji. Warunki te spełnia stałe reformowanie strategii organizacji, co wiąże się z określeniem: jakie nowe cechy kluczowej konkurencji organizacja musi wypracować, jakie nowe koncepcje produktów należy zaproponować przyszłym potencjalnym klientom, a w związku z tym – jakie nowe alianse organizacja musi utworzyć, wreszcie – jakie programy rozwojowe organizacja powinna chronić oraz jakie długoterminowe działania prawne powinna popierać (Hamel i Prahalad 1999).

## **6. Restrukturyzacja i reengineering spóźnioną próbą polepszenia przeszłości**

Restrukturyzacja przekształca (transformuje) organizację, ale nie zmienia sposobu wykonywania jej pracy i jest spowodowana tempem zmian w otoczeniu danego sektora i wewnątrz organizacji. Dotyczy ona decyzji odnośnie tego, jakie rynki obsługiwać, jakie technologie opanować, jakich klientów pozyskać (zaopatrywać) i jak zoptymalizować wykorzystanie zasobów intelektualnych (potencjał ludzki) i informacyjnych.

W praktyce restrukturyzacja pomniejsza wielkość organizacji poprzez redukcję jej struktur, nieefektywnych jednostek biznesowych i stanu zatrudnienia, obniżkę kosztów zarządzania, delegowanie uprawnień zespołom pracowników, przemodelowanie procesów podstawowych i pomocniczych oraz racjonalizację (częścięcej redukcję) portfela inwestycji. Z licznych doświadczeń restrukturyzacji wynika, iż racjonalizacja struktury organizacyjnej jest najczęściej spóźnioną próbą naprawy błędów przeszłości, a nie zasadniczą jej odnową. Pomaga zyskać na czasie, ale nie sprzyja tworzeniu nowych produktów, rynków i obszarów działalności. Zmniejszenie wielkości organizacji poprzez restrukturyzację nie wystarcza, mimo że prowa-

dzi do jej wyszczuplenia, co nie oznacza – poprawy kondycji, pozycji konkurencyjnej ani wykreowania zyskowej przyszłości (Müller 1997). Przeciwnicy restrukturyzacji podkreślają natomiast, że firma w toku transformacji organizacyjnych pozbywa się aktualnych obszarów działalności, jeśli szybciej staje się mniejsza niż lepsza; traci również przeszłe obszary działalności, gdy staje się lepsza, ale nie inna. Organizacja może zatem zredukować swoje struktury, nawet dokonać reengineeringu, nie redefiniując jednak swojej strategii i koncepcji obsługi rynku w świetle potrzeb potencjalnych klientów następnej dekady. Jest to typowy przejaw obrony aktualnego przywództwa rynkowego, która nie zapewnia pomyślanej kreacji przywództwa w przyszłości. Znane są przypadki utraty przywództwa rynkowego wskutek braku jego przeformułowywania i pozostawania przy zachowawczym podejściu, braku wystarczającej kreatywności w określaniu granic rynku w perspektywie 10 lat oraz wykorzystywania szans, innowacyjności, odkrywania i wprowadzania nowych form współpracy z klientami i partnerami biznesowymi. Wyjściem z tej kryzysowej sytuacji jest co najmniej dokonanie reengineeringu.

Koncepcja reengineeringu obejmuje działania prowadzące do wyeliminowania procesów nie tworzących wartości dodanej, jej maksymalizacji w procesach dotąd przynoszących tę wartość, zorientowania procesów na satysfakcję i korzyści dla klientów, skrócenia cyklu (czasu), zmniejszenia kosztów i osiągnięcia globalnej jakości (Hammer i Champy 1996; Hammer 1999; Kubiak i Korowicki 1999; Manganelli i Klein 1998; Michalski i in. 2001).

Reengineering wymusza także rewizję postaw kierownictwa naczelnego organizacji i założeń decyzji odnośnie wyboru rynków, technologii, klientów oraz kierunków i sposobów wykorzystywania zasobów intelektualnych i zasobów informacyjnych organizacji. Przeprojektowanie procesów (*reengineering*) i przebiegu pracy (*workflow*) odbywa się w większym stopniu z udziałem własnej kadry niż ekspertów z zewnątrz i obejmuje definiowanie podstaw i założeń strategii organizacji, formułowanie zasad reengineeringu jako podstawy realizacji strategii organizacji, z uwzględnieniem identyfikacji, modelowania i realizacji procesów oraz analizy spójności zrekonstruowanych procesów. W działaniach tych nie można pominąć przebrojenia technologii (automatyzować czy zaniechać?), przebudowy stylu pracy organizacji i konieczności stworzenia infrastruktury programu reengineeringu procesów.

Restrukturyzacja (zmniejszenie firmy przez redukcję personelu, portfela zleceń i inwestycji) i reengineering sprawiają, że organizacja staje się mniejsza, lepsza i szybsza (Manganelli i Klein 1998; Peppard i Rowland 1997; Steinbeck 1998). Rzadziej zmiany te prowadzą do przeformułowania strategii organizacji i jej całkowitego przedefiniowania w zakresie kanałów sprzedaży, procesów produkcyjnych, klientów, zasad awansowania kadry kierowniczej, czynników krytycznych sukcesu i innych.

## **7. Strategia działania i strategia SI/TI w transformacji i kreowaniu przyszłości organizacji sieciowej**

Kreowanie przyszłości przez organizacje wymaga nie tylko reengineeringu ich procesów, ale również reengineeringu sektora, czyli przededefiniowania organizacji i ich strategii, a także polityki całego sektora (Clarke 1997; Hamel i Prahalad 1999). Organizacja i sektor powinny wypracować unikalny sposób widzenia przyszłości, który wyprzedza o 5–10 lat plany strategiczne. Istotne jest również wyobrażenie o przyszłości lepszej od tej, jaką postrzegają konkurenci. Wizja ta dotyczy produktów i usług własnych oraz całego sektora, które jeszcze nie zaistniały. Kolejne wyzwanie dotyczy stworzenia tych produktów i usług oraz wykreowania nowej przestrzeni konkurencyjnej. Wynika stąd, iż przyszłość należy do organizacji, które opanują umiejętność tworzenia nowych produktów i obszarów działalności, przy zachowaniu dotychczasowych kryteriów oceny skuteczności działania (koszty, jakość, czas realizacji produktów i usług), a nie tylko zdolność do permanentnego reengineeringu procesów, uznawanego raczej za sposób doskonalenia wyników bieżących niż przyszłościowych.

Najtrudniejszym problemem organizacji sieciowej i sektora jest określenie, co jest potrzebne do wykreowania zasadniczych zmian w sektorze z korzyścią dla klientów i firm w nim funkcjonujących, a także jakie działania należy podjąć, aby zespół liderów mógł stworzyć perspektywiczną, wiarygodną wizję przyszłości i urzeczywistnić ją zgodnie z oczekiwaniami potencjalnych klientów. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych (Japonia, USA, Niemcy i in.) dowodzą, iż chodzi tu o tworzenie rynków i sektorów jutra poprzez kreowanie nowych form przewagi konkurencyjnej i jakościowej, radykalne zmiany zasad działania oraz sposobów realizacji procesów.

W odniesieniu do organizacji sieciowej oznacza to zmianę kompetencji kluczowych (np. dywersyfikacja) w ugruntowanym sektorze, zmianę dotychczasowych granic pomiędzy sektorami oraz stworzenie nowej branży dla swojej działalności lub przededefiniowanie starej.

Prawidłowe zrozumienie przyszłości branży oraz stworzenie proaktywnego programu transformacji wymaga wizji przebiegu transformacji realizowanego sektora działalności i odpowiedzi na następujące pytania (Gruchman 1999):

- 1) jaki powinien być wizerunek sektora w następnych 5-10 latach?
- 2) jakie podjąć działania, aby w sektorze „jutra” uzyskiwać największe korzyści?
- 3) jakie umiejętności i jakie cechy konkurencyjności należy kształtować obecnie w sektorze, aby osiągnąć przywództwo w przyszłości?
- 4) jaka struktura organizacyjna firmy umożliwi wykorzystywanie okazji rynkowych w przyszłości?

Realizacja proaktywnego programu transformacji segmentu działalności organizacji sieciowej i sektora nie jest możliwa bez zintegrowanego zastosowania nowoczesnej TI (w tym systemów klasy ERP). Dlatego udział kierownictwa w kreowaniu zastosowań TI w biznesie wzrasta w miarę postępującej integracji w organizacjach sieciowych i ich współpracy z dostawcami zasobów i odbiorcami, pośrednikami i klientami końcowymi produktów i usług (coraz powszechniej stosuje się pakiet Customer Relationship Management – zarządzanie współpracą z partnerami

i klientami). Nieuchronnie staje się globalne zastosowanie TI, które w istotny sposób oddziałuje na pracę, strukturę organizacyjną, powiązania i współpracę wewnętrzną (*łańcuch wartości*) oraz kooperację zewnętrzną (*sieć wartości*) a także politykę organizacji. Ponadto zmiany te oddziałują na rolę zasobu intelektualnego w biznesie, który z wykonawcy poleceń kierownictwa przeobraża się w partnera w wyznaczaniu i realizacji zadań oraz projektowaniu produktu lub usługi. Oznacza to, że organizacja sieciowa włącza pracowników i klientów do przeprojektowania procesów, przebiegu pracy, produktów i usług. Problem tkwi jednak w trudności pomiaru wpływu TI na osiąganie zamierzonych celów organizacji sieciowej (Kubiak i Sieradz 2013, 2015). TI może bowiem jednocześnie ułatwiać i utrudniać ich osiągnięcie. Przykładem jest wykorzystanie sieci komputerowych, które usprawniają wewnętrzną i zewnętrzną komunikację w organizacji sieciowej, ale wymagają całkowitej zmiany funkcjonowania i stylu jej pracy, a więc permanentnego reengineeringu i przedefiniowania strategii organizacji sieciowej i jej funkcjonowania.

Formułowanie efektywnej strategii TI dla organizacji sieciowej wymaga wiedzy, współpracy i porozumienia pomiędzy kierownictwem naczelnym i profesjonalistami TI. W wielu organizacjach sieciowych obserwuje się brak takiego porozumienia – głównie dlatego, że obie grupy funkcjonują w różny sposób i koncentrują swoją uwagę na zupełnie odmiennych funkcjach i działaniach. Nietrafione pomysły kierownictwa, realizowane przy pomocy dużych inwestycji związanych z wprowadzeniem TI, bywają bardzo kosztowne dla organizacji sieciowej. Sytuację tę pogarsza niemożność opisanego przez menedżerów swojej działalności z wymaganą dokładnością lub na takim poziomie abstrakcji, który umożliwiłby jej przełożenie na język TI. Do tego dochodzą nowe potrzeby organizacji sieciowej, które mogą wymagać zmian w systemach informacyjnych (SI) i TI. Z doświadczeń różnych organizacji sieciowych wynika, iż akceptują potrzebę zreformowania swoich strategii i przystępują do przedefiniowywania swojego sektora dopiero wówczas, gdy restrukturyzacja i reengineering nie mogą powstrzymać ich upadku (Hamel i Prahalad 1999; Kubiak i Korowicki 1997, 1998; Perechuda 2007). Zmniejszają wówczas zatrudnienie, portfel zamówień i inwestycje, a kiedy zmiany te nie polepszają pozycji konkurencyjnej, organizacje sieciowe przystępują do racjonalizacji procesów nieefektywnych, czyli reengineeringu. Najczęściej zmiany te są spóźnione lub niewystarczające, zwłaszcza gdy tempo zmian w sektorze macierzystym jest znaczne,

a organizacja sieciowa nie tylko nie nadąza za tymi zmianami, lecz nie jest w stanie dokonać reengineeringu sektora, w którym funkcjonuje. Znaczący tych problemów dowodzą, iż reengineering jest w takich sytuacjach niewystarczający, ponieważ sprzyja tylko doganianiu, a nie wykreowaniu przyszłości. Dlatego organizacja powinna systematycznie dokonywać reengineeringu, przeformułowywać własne pojmowanie przywództwa, reformować strategię i definiować na nowo swój sektor (Drucker 1988; Dziuba 1998).

Tworzenie przyszłości organizacji sieciowej i zwiększanie jej wartości, a w konsekwencji przewagi konkurencyjnej jej jutra, nie jest możliwe bez kreowania i zdominowania pojawiających się możliwości oraz wykorzystywania istniejących mocnych stron (potencjału) organizacji sieciowej. Organizacja sieciowa nie jest w stanie osiągnąć przyszłości przed konkurentami dokonując jedynie reengineeringu (doganianie przyszłości poprzez racjonalizację procesów) i benchmarkingu (powielanie metod, produktów i procesów konkurentów), konieczne jest także stworzenie własnego, unikalnego, niezależnego sposobu dostrzegania przyszłych szans oraz dróg i sposobów ich wykorzystywania. Organizacja sieciowa nie może tylko naśladować konkurentów, lecz musi wytyczyć własny program działania, unikalny i trudny do skopiowania oraz wdrożenia przez konkurentów. Według Hamela i Prahalada (1999) proces dochodzenia do przyszłości przed konkurentami wymaga:

- 1) zrozumienia, czym różni się konkurowanie o przyszłość od konkurowania o teraźniejszość,
- 2) nieustannego wzbogacania wiedzy o przyszłych możliwościach,
- 3) umiejętności motywowania wszystkich szczebli zarządzania i pracowników organizacji do pokonywania długiej i trudnej drogi dochodzenia do przyszłości,
- 4) umiejętności i zdolności wyprzedzania konkurentów w dochodzeniu do przyszłości z pominięciem zbędnego ryzyka w działalności.

Spełnienie wymienionych postulatów wiąże się z wprowadzeniem nowego paradygmatu strategii, według którego organizacja sieciowa odrzuca znaczną część swojej przeszłości w celu wykreowania właściwej przyszłości, optymalizuje pozycjonowanie nie tylko na obecnie zajmowanych, lecz także przyszłych rynkach. Ponadto powinna opracowywać plany strategiczne i strategiczną koncepcję architektoniczną w celu określenia cech konkurencyjności umożliwiających opanowanie rynków przyszłości, wyznaczać ambitne cele (tzw. „dźwignia celów” służąca pokonywaniu ograniczeń dostępności zasobów), wykraczające poza harmonizację celów i zasobów, prowadzić działania konkurencyjne w istniejących segmentach rynku oraz kształtować strukturę sektorów przyszłości, poprzedzać zdobywanie przywództwa w zakresie cech kluczowej konkurencyjności konkurowaniem o przywództwo w zakresie produktu, uwzględniać zarówno konkurencję pomiędzy poszczególnymi organizacjami, jak również w ramach i pomiędzy koalicjami organizacji sieciowych. Istotne jest również zwiększanie ilości poszukiwanych nowych

produktów i tempa uczenia się nowych rynków oraz wprowadzania ich na rynki, jak również szybsze wyprzedzanie konkurentów na krytycznym rynku globalnym.

Nowy paradygmat organizacji sieciowej (odchudzona, spłaszczona, procesowa, modułowa, wirtualna, usieciowiona) nie sprzyja realizacji nowego paradygmatu jej strategii głównie wskutek braku wspólnej inteligencji menedżerów i całej załogi, a więc pogłębionej świadomości stawania się strategicznym, czyli jak wyprzedzać konkurencję i stworzyć własną, unikalną wizję przyszłości organizacji sieciowej, co wymaga z kolei umiejętności stworzenia unikalnego obrazu tego, jak i co może być (Hamel i Prahalad 1999; Hesselbein, Goldsmith i Beckhard 1998; Kasprzak 2000; Perechuda 2007).

## **8. Systemy Business Intelligence narzędziem wzrostu wartości rynkowej organizacji sieciowej**

Powodzenie współczesnego biznesu jest zdeterminowane dostępnością i odpowiednim przystosowaniem zasobu informacyjnego, a szerzej wiedzy do potrzeb decyzyjnych organizacji sieciowej. Teoria i praktyka zgodnie potwierdza, iż biznes rozpoczyna się od informacji i kończy się na informacji (Hamel i Prahalad 1999). Co więcej, skuteczne zarządzanie współczesną organizacją sieciową wymaga kompleksowej, skonsolidowanej, a nie fragmentarycznej wiedzy o jej kluczowych procesach decyzyjnych i biznesowych oraz wpływie otoczenia na ich przebieg.

Wiedza – podobnie jak pozostałe zasoby organizacji sieciowej (zasoby rzeczowe, finansowe i intelektualne) – musi być właściwie pozyskiwana, gromadzona, przetwarzana i udostępniana we właściwym czasie i formie upoważnionym jej użytkownikom. Spełnienie tych postulatów wymaga sprawnego zarządzania tymi zasobami. Uznany i coraz powszechniej stosowanymi systemami zarządzania wiedzą w organizacji sieciowej są rozwiązania znane jako systemy klasy *Business Intelligence Systems*, w skrócie BI, a wśród nich system Business Objects (Hammer 1999; Nycz 2011). W Polsce systemy tej klasy coraz częściej określa się mianem „systemy zarządzania wiedzą”, w skrócie SZW.

W opinii twórców i dostawców SZW najlepszym miernikiem efektywności ich wdrożenia i eksploatacji jest wzrost wartości giełdowej i rynkowej danej organizacji sieciowej, a w przypadku wdrożenia CSM i CRM – wartości organizacji sieciowej dla akcjonariuszy i dla niej samej, co jest równoznaczne z uwzględnieniem efektu biznesowego, czyli realizacji strategii i pomiaru efektów tych działań. Nie należy jednak zapominać, iż opracowywanie i wdrażanie SZW jest zaledwie początkowym etapem tworzenia i użytkowania bazy wiedzy, uwzględniającym klasyfikację decyzji, ofert i wzorów negocjacji (Grajewski 2012; Gruchman 1999; Hamel i Prahalad 1999). Dopiero wiedza ekspertowa zastosowana w zarządzaniu organizacją sieciową, kierowaniu działalnością jej zespołów ludzkich i procesach

decyzyjnych tych zespołów umożliwia wyciąganie wniosków z określonych sytuacji na podstawie różnych przesłanek (Michalik 2011)<sup>3</sup>.

Jednakże warunkiem zastosowania tych rozwiązań i technologii jest dostęp do odpowiednich danych, konieczność ich agregacji i transformacji, co prowadzi do powstania wiedzy. Z kolei wiedza stanowi podstawę podejmowania decyzji, których realizacja powinna zwiększać wartość dodaną i rynkową organizacji sieciowej oraz zadowolenie i zasobność jej klientów. W praktyce obserwuje się nadal znaczne rozproszenie danych występujących w różnych systemach transakcyjnych, nie zawsze zintegrowanych wewnątrz organizacji sieciowej i z jej otoczeniem poprzez zastosowanie Internetu (dla e-biznesu), intranetu i extranetu (Hammer 1999). Kontekst ten rodzi pytanie, jak menedżerowie powinni pozyskiwać wiedzę o procesach biznesowych zachodzących w danej organizacji sieciowej w celu skutecznego oddziaływania na ich przebieg i efektywność ekonomiczną w celu zwiększenia wartości rynkowej organizacji sieciowej. Doświadczenie wskazuje, iż potrzebna jest konsolidacja danych elementarnych z eksploatowanych w danej organizacji sieciowej systemów transakcyjnych, odpowiednie ich przetwarzanie i poddanie dalszemu opracowaniu poprzez utworzenie hurtowni danych i hurtowni dokumentów, zastosowanie metod i narzędzi inteligentnej eksploracji (ang. *data mining*) oraz wielowymiarowej i ich analizy (Lasek 2007).

## 9. Innowacyjne zastosowania TI

Innowacyjne sposoby wykorzystania TI, jak również potencjalne alternatywy nowych strategii TI mogą być osiągnęte tylko przy znaczących zmianach oraz w warunkach długookresowego inwestowania, zapewniającego połączenie odpowiednich aplikacji TI z gruntownymi zmianami w procesach biznesowych (reengineering) danego sektora. Powodzenie tych przedsięwzięć zależy od radykalnej i głębokiej reorganizacji firm i sposobów wykorzystywania zasobów (przyrodniczych i antropogenicznych) oraz obsługi klientów, również nastawionych na powszechne zastosowanie TI. Organizacje sieciowe doświadczone w stosowaniu TI znacznie wyprzedziły konkurentów podejmujących próby opracowania nowych strategii z wykorzystaniem TI. Zaniechanie tych działań utrudnia tworzenie przyszłości organizacji sieciowych. Dlatego tak ważna jest – obok umiejętności kreowania nowych produktów i obszarów działalności – wiedza na temat wpływu TI na konkurencyjność organizacji sieciowej i inicjowanie nowych projektów jej zastosowania w odpowiednim czasie i miejscu. Odnosi się to głównie do średniego szczebla zarządzania, ponieważ większość organizacji sieciowych w Polsce wciąż znajduje się na pierwszym poziomie zastosowań TI, tj. w fazie niezintegrowanych

---

<sup>3</sup> Zbiór faktów, warunki początkowe w modelu dynamicznym opis sytuacji i in.



(wyzolowanych) aplikacji TI. Wydłużanie się tej fazy zastosowań TI jest spowodowane niedocenianiem przez kierownictwo naczelne możliwości wpływu TI na usprawnienie funkcjonowania organizacji sieciowej oraz nieprecyzyjnym formułowaniem celów dla TI w realizacji tych usprawnień, głównie wskutek niezrozumienia jej idei i przydatności, a także potrzeby racjonalnego zarządzania informacją (Kubiak 2014).

Brak dostatecznej wiedzy na temat istoty i roli TI wśród kierownictwa naczelnego jest najczęstszą przyczyną niemożności sformułowania spójnej strategii rozwoju organizacji sieciowej i jej strategii TI (Kubiak i Korowicki 2001; Kubiak 2014; Perzyńska 2011, s. 358–359). Do innych ważnych przyczyn utrudniających formułowanie wspólnej strategii należą:

- nieznamość wśród kierownictwa czynników krytycznych sukcesu (zarządzanie zmianą, ludźmi i technologią), głównie zaś informacji niezbędnych w konkurencyjnym realizowaniu biznesu,
- niezaspokajanie informacyjnych potrzeb zarządzania przez systemy informatyczne funkcjonujące w organizacjach,
- brak priorytetów wdrażania TI w poszczególnych podsystemach SI.

Rozwiązywanie tych problemów należy do kierownictwa naczelnego organizacji sieciowej. Jednakże w analizie i rozstrzyganiu specyficznych problemów organizacji za pomocą TI uczestniczy również jej najniższy szczebel zarządzania, a nawet pracownicy szeregowi. Dlatego procesem stałej edukacji dotyczącej zastosowań TI powinno być objęte zarówno kierownictwo naczelne, jak i pozostali pracownicy organizacji sieciowej. Zapewni to likwidowanie luki kulturowej, jaka istnieje pomiędzy kierownictwem i szeregowymi użytkownikami TI a profesjonalistami TI. Nabycie wiedzy o przydatności i stosowaniu TI w biznesie nie gwarantuje zmiany wieloletnich przyzwyczajeń związanych z różnymi kulturami pracy, stanowi jednak wypróbowany sposób ewolucyjnej zmiany świadomości i określania stopnia zaangażowania kierownictwa naczelnego w rozwój zastosowań TI w organizacji sieciowej.

## **Podsumowanie**

Kreowanie wartości i znaczenia marki organizacji sieciowej odgrywa zasadniczą rolę w spełnianiu oczekiwań jej właścicieli i akcjonariuszy oraz satysfakcji klientów nabywających produkty i usługi danej organizacji sieciowej. Istota tworzenia wartości polega zatem na stałym zwiększaniu jej wartości rynkowej i satysfakcji akcjonariuszy, właścicieli i klientów. Osiąganie tych, nierzadko sprzecznych, celów wymaga wdrożenia systemu zarządzania wartością i oceny rezultatów działań organizacji sieciowej w sferze operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej. Wprowadzenie systemu zarządzania wartością wywiera znaczący wpływ na przebieg

restrukturyzacji, reengineeringu i przeformułowywanie strategii działania oraz kierunku procesów prywatyzacji.

Organizacje i cały sektor muszą wspólnie opracowywać unikalne wizje przyszłości, korzystniejsze niż konkurenci, wyprzedzające o 5–10 lat plany strategiczne. Wizja ta dotyczy nie istniejących jeszcze produktów i obszarów działalności, a więc nowej przestrzeni konkurencyjnej. Pomyślne przewidywanie przyszłości organizacji sieciowej i sektora oraz tworzenie proaktywnego programu transformacji wymaga określenia wizji przebiegu jego realizacji, która nie jest możliwa bez zintegrowanego zastosowania nowoczesnej TI, łączącej wszystkich uczestników globalnego łańcucha wartości (dostawcy, partnerzy, odbiorcy, konkurenci). Konieczne staje się globalne zastosowanie TI, które zmienia pracę i strukturę organizacji sieciowej, jej powiązania i współpracę wewnętrzną (łańcuch wartości) i zewnętrzną (sieć wartości).

Przeformułowywanie strategii organizacji sieciowej wymaga nie tylko wiedzy, porozumienia i współpracy menedżerów i informatyków, ale także wyprzedzania sytuacji kryzysowych i bankructwa. Restrukturyzacja jest działaniem spóźnionym, reengineering zapewnia jedynie racjonalizację procesów, dopiero przeformułowanie strategii umożliwi kreowanie przyszłości organizacji sieciowej i danego sektora gospodarki.

## Literatura

1. Auksztol J. (2008), *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
2. Black A., Wright Ph., Bachman J.E. (2000), *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, Pricewaterhouse Coopers.
3. Boulton R.E.S. (2001), *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce* Arthur Andersen, Warszawa: WIG-Press.
4. *Business Intelligence w zarządzaniu*, (2010), red. B. Smok, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
5. Cieśliński W.B. (2011), *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model treningu procesowego*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
6. Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Warszawa: Gebethner & Ska.
7. *Czynniki sukcesu i poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w Polsce* (2015), red. E. Ziemia, Warszawa: CeDeWu.Pl.
8. Dobija M. (1997), *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Dolińska M. (2011), *Zastosowanie technologii informatycznych w organizacjach innowacyjnych województwa lubelskiego*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyj-*

- nych organizacjach. *Komunikacja elektroniczna*, red. M. Pańkowska, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
10. Drucker P. (1988), *The New Organization*, „Harvard Business Review”, No. 1 & 2.
  11. Dziuba D.T. (1998), *Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć Internet. W stronę gospodarki usieciowionej*, Studia Informatyki Gospodarczej, Warszawa: Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski.
  12. Dziuba D.T. (2001), *Ewolucja rynków w przestrzeni elektronicznej*, Studia Informatyki Gospodarczej, Warszawa: Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski.
  13. Ehrbar A. (2001), *EVA. Strategia tworzenia wartości*, Warszawa: WIG-Press.
  14. Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
  15. Gruchman G.B. (1999), *Znaczenie doskonalenia procesów we wdrażaniu strategii firmy*, w: *Human-Computer Interaction*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, Gdańsk.
  16. Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Warszawa: Business Press.
  17. Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Neumann Management Institute.
  18. Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
  19. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (1998), *Organizacja przyszłości*, Warszawa: Business Press.
  20. Kasprzak T. (2000), *Ewolucja przedsiębiorstw ery informacji*, Studia Informatyki Gospodarczej, Warszawa: Wydawnictwo Nowy Dziennik Sp. z o.o., Uniwersytet Warszawski.
  21. Kobis P. (2011), *Poziom informatyzacji dużych przedsiębiorstw w Polsce w aspekcie wykorzystania grupowych systemów wspomaganie decyzji oraz technik multimedialnych*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Komunikacja elektroniczna*, red. M. Pańkowska, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
  22. Kubiak B.F., Korowicki A. (1997), *Restrukturyzacja zarządzania procesami gospodarczymi współczesnej organizacji z wykorzystaniem technologii informacji*, w: *Human-Computer Interaction*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
  23. Kubiak B.F., Korowicki A. (1998), *Międzyorganizacyjne systemy informacyjne w rozwoju wirtualizacji*, w: *Modele informacyjne procesów gospodarczych*, red. T. Kasprzak, Warszawa – Saarbrücken: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego – Institut für Wirtschaftsinformatik Universität des Saarlandes.

24. Kubiak B.F., Korowicki A. (1999), *The Processes Reconstruction Followed by Business Process Re-Engineering Concept*, w: *BIS '99*, red. W. Abramowicz, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
25. Kubiak B.F., Korowicki A. (1999), *Działalność gospodarcza w sieci globalnej – stan i perspektywy*, w: *Human-Computer Interaction*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
26. Kubiak B.F., A. Korowicki (2001), *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na zastosowania technologii informacji*, W: *Human-Computer Interaction*, red., B.F. Kubiak, A. Korowicki, Gdańsk: Wydawnictwo Akwila.
27. Kubiak B.F., Sieradz A. (2013), *Efficiency Analysis of IT investment in Polish Banks (1998–2008): An Application of Malmquist Productivity Index*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
28. Kubiak B.F. (2014), *Model informacji strategicznej w obsłudze procesów biznesowych przemysłu turystycznego*, *Informatyka Ekonomiczna Business Informatics 2* (32) 2014, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
29. Lasek M. (2007), *Metody Data Mining w analizowaniu i prognozowaniu kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw. Zastosowania SAS Enterprise Miner*, Warszawa: Difin.
30. Liautaud B., Hammond M. (2003), *e-Business Intelligence. Od informacji przez wiedzę do zysków*, Warszawa: McGraw-Hill, Premium Technology.
31. Manganelli R.L., Klein M.M. (1998), *Reengineering*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
32. Michalik K. (2011), *Systemy ekspertowe jako narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Komunikacja elektroniczna*, red. M. Pańkowska, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
33. Mulawka J. (1996), *Systemy ekspertowe*, Warszawa: WNT.
34. Müller U.R. (1997), *Szczupłe organizacje*, Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
35. Nycz M. (2011), *Business Intelligence w firmie XXI wieku*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Komunikacja elektroniczna*, red. M. Pańkowska, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
36. Olszak C.M., Ziemia E. (2007), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
37. Peppard J., Rowland P. (1997), *Re-engineering*, Warszawa: Gebethner & Ska.
38. Perechuda K. (2007), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
39. Perzyńska A. (2011), *Wykorzystanie technologii informatycznych do budowania strategii marki przedsiębiorstw*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych orga-*

- nizacjach. *Komunikacja elektroniczna*, red. M. Pańkowska, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
40. Rappaport A. (2001), *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, Warszawa: WIG-Press.
  41. Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J. (1999), *Projektowanie organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
  42. Sieradz A., Kubiak B.F. (2015), *Measuring bank branch sales performance improvement driven by CRM System*, in: *Information Management in Practice*, edited by B.F. Kubiak, J. Maślankowski, Sopot: Faculty of Management University of Gdańsk.
  43. Steinbeck H.H. (1998), *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*, Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
  44. *Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadków* (2000), red. A. Szablewski, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
  45. Surma J. (2009), *Business Intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
  46. *Systemy informatyczne zarządzania. Microsoft Business Solutions Navision*, (2011), red. A. Dudka, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
  47. Tapscott D. (1998), *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Warszawa: Business Press.
  48. Wielki J. (2012), *Modele wpływu przestżeni elektronicznej na organizacje gospodarcze*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
  49. Wróbel P. (2014), *Komunikacja elektroniczna. Zagrozenia i ich skutki dla organizacji*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
  50. *Zarządzanie informacjami w przedsiębiorstwie. Systemy informatyczne i reinyżieria organizacji* (2001), red. A. Michalski, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
  51. *Zarządzanie wartością firmy* (2000), red. A. Herman, A. Szablewski, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

## **STRATEGY OF INCREASING MARKET VALUE OF THE NETWORK ORGANIZATION**

### **Summary**

The article discusses the advisability, methods and benefits of increasing the market value of the network organization. It also presents formulas organizations relevant to the operation of the network model and the creation and management of its value by using modern information technology (IT) systems, including Business Intelligence Systems. Made aware of the urgent need to move away from the restructuring and re-engineering to formulate the organizations' strategy of the whole sector, even country, involving the integrated use of modern IT. We present a new paradigm of the growth strategy of the organization and conditions of its implementation through integrated management systems, information technology.

**Keywords:** value based management, network organization, business intelligence, integrated management systems, modern information technology.

*Translated by Bernard F. Kubiak*