

Bernard F. Kubiak

Uniwersytet Gdański

TECHNOLOGIA INFORMACJI W ZARZĄDZANIU WARTOŚCIĄ ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule omówiono przemiany w gospodarce spowodowane wdrożeniem systemu zarządzania wartością organizacji, a także globalnym zastosowaniem nowoczesnej technologii informacji (TI). Przedstawiono również nowe formuły organizacji, adekwatne do sieciowego modelu funkcjonowania oraz tworzenia i zarządzania jej wartością. Uzasadniono konieczność odchodzenia od restrukturyzacji i reengineeringu oraz zastępowania tych kierunków zmian przeformulowywaniem strategii organizacji i sektora z udziałem zintegrowanego zastosowania TI. Ponadto zaprezentowano nowy paradygmat strategii i uwarunkowania jej pomyślniej realizacji z punktu widzenia globalnej gospodarki cyfrowej i potrzeb systemu zarządzania wartością organizacji.

Słowa kluczowe: wartość organizacji, zintegrowane systemy informatyczne, zarządzanie wartością, przeformułowanie strategii.

1. Wartość organizacji a wartość dodana

Zdefiniowanie i rozróżnienie obu tych pojęć jest przydatne zarówno dla menedżerów i akcjonariuszy (właścicieli), jak i dla personelu finansowo-księgowego. Kształtowanie się tych wielkości wywiera znaczny 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 (równa gotówce 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 wartościowych¹.

¹ Zob. [Dobija 1997, s. 360 i nast.; Zarządzanie wartością ... 1999, s. 53 i nast.; Strategie wzrostu... 2000, s. 72 i nast.].

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że w tworzeniu wartości organizacji z punktu widzenia akcjonariuszy najważniejszą rolę 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 (zob. [Dobija 1997, s. 357 i nast.]). 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”, wykraczające swym zakresem 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 ma podwyższanie marży zysku operacyjnego przekraczające koszty kapitału, uzyskiwanie dużej dynamiki sprzedaży (przekraczającej dynamikę wzrostu kosztów kapitału), obniżanie kosztów kapitału przedsięwzięć inwestycyjnych oraz wydłużanie okresu tworzenia wartości dodanej organizacji dla akcjonariuszy. Menedżerowie powinni zatem systematycznie analizować kierunki zmian (trendy) marży operacyjnej i kosztów kapitałów w organizacji macierzystej i organizacjach partnerskich oraz konkurencyjnych.

2. Nowe uwarunkowania rozwoju organizacji oraz tworzenia i pomiaru jej wartości

Istota tworzenia wartości organizacji polega na maksymalizowaniu jej wartości rynkowej i ciągłym zwiększaniu stanu posiadania jej właścicieli. Osiągnięcie tych celów wymaga wdrożenia systemów zarządzania zorientowanych na zwiększanie

wartości rynkowej organizacji i oceny rezultatów jej działań (operacyjnych, inwestycyjnych i finansowych) z zastosowaniem mierników opartych na wartości dodanej. Wzrost wartości organizacji 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.

Duży wpływ na poszerzenie możliwości kreowania wartości organizacji wywierają światowe megatrendy rozwojowe, do których zaliczają 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); (zob. [*Zarządzanie wartością...* 1999, s. 14 i nast.]).

Oprócz kreowania wartości organizacji 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, 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 księgowa kapitału akcyjnego), ekonomiczna wartość dodana [(zysk operacyjny po opodatkowaniu minus koszt kapitału) razy 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. Zasady i etapy tworzenia wartości organizacji

Maksymalizacja wartości organizacji, 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, ekstranet) oraz multimedia².

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,

² Zob. [Kubiak, Korowicki 1999b, s. 15 i nast.; *Zarządzanie wartością...* 1999, s. 51 i nast.; *Strategie wzrostu...* 2000, s. 36-37; Dobija 1997, s. 357 i nast.].

- 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 organizacji

Wzrost wartości organizacji (zwłaszcza wartości rynkowej) wymaga zastosowania nowoczesnych i skutecznych narzędzi zarządzania tą wartością. Oprócz 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 (zlecenie na zewnątrz nieefektywnych działań, procesów i operacji), benchmarking (naśladowanie optymalnych wzorców organizacyjnych, technicznych, technologicznych i finansowych), restrukturyzacja, reengineering (radikalna zmiana sposobu wykonywania pracy) oraz predefiniowanie strategii organizacji zorientowane na reengineering.

Grupa narzędzi informatycznych obejmuje zintegrowane pakiety typu CAM (Computer Aided Manufacturing), CAD (Computer Aided Design), CIM (Computer Integrated Manufacturing), ARIS (Architecture of Integrated Systems), MRP (Manufacturing Resource Planning), ERP (Enterprise Resource Planning) – mySAPSuite, BAAN, Movex, IFS i inne systemy klasy ERP, w przeciwieństwie do systemów wcześniejszych (SIZ, MRP i innych) umożliwiają budżetowanie kosztów i przychodów, controlling i analizę procesów finansowych, a więc szeroko pojmowany monitoring finansowy. W realizacji strategii wzrostu wartości organizacji 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 osiągnięcia w przekroju jednostek organizacyjnych poprzez zastosowanie różnych wskaźników dotyczących takich obszarów działalności, jak finanse, klienci, procesy i zasoby (zob. [Gruchman 1999, s. 89 i nast.]). ZKW nie zastępuje strategii, ale opisuje ją za pomocą wskaźników ułatwiających zrozumienie jej przez poszczególne komórki i przez pracowników oraz określenie własnego ich wkładu w realizację misji i strategii organizacji. ZKW dostarcza więc danych niezbędnych do opracowania właściwego systemu motywacji.

5. Zintegrowane systemy informatyczne w usprawnieniu zarządzania wartością organizacji

Wdrożenie i eksploatacja ZSI nie jest celem samym w sobie, lecz drogą ulepszenia i racjonalizacji działania przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – sposobem usprawniania zarządzania wartością i umocnienia jego pozycji na rynku. Przetrawanie organiza-

cji w warunkach zmiennego rynku zależy od tworzenia i rozwoju systemów wspomagania decyzji, a to 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 przedsiębiorstwie lub reorganizacja starych są skutecznie wspomagane przez narzędzia opracowane i stosowane m.in. przez firmę SAP AG i SAP Polska. Narzędzia te (np. Business Modeller mySAPSuite) wbudowane w system ułatwiają i przyspieszają ustalenie, które procesy standardowo obsługiwane przez moduły systemu mySAPSuite 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 mySAPSuite 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 do wzrostu efektywności organizacji.

Z licznych badań wynika, że systemy zarządzania w bardzo wielu organizacjach – nie tylko polskich – nie obsługują kreatywnie zachodzących w nich procesów gospodarczych, nie odzwierciedlają w pełni specyfiki ich struktur organizacyjnych. 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 wspiera i antycypuje tradycyjne metody zarządzania. W rezultacie krajowe SIZ cechuje nadal dwoista niespójność funkcjonalna, są one bowiem w dużej mierze niespójne z systemami zarządzania organizacji macierzystych i funkcjonują jako systemy niezintegrowane.

Podsystemy dziedzinowe, jako nie powiązane 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 (jednokrotne 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 MRP/ERP. 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 (zastosowanie co najmniej języków czwartej generacji oraz bezkodowych generatorów aplikacji baz danych, np. firmy Enterprise Software MAGIC), spełnianie istoty i założeń TQM, ISO 9000/14000 i controllingu (zob. [Adamczewski 1997]). Wdrożenie modułu controllingu umożliwia zarówno sterowanie, kontrolę kosztów i przychodów działalności operacyjnej, jak i 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.

Zakres funkcjonalny ZSI klasy MRP II obejmuje logistykę (produkcja i dystrybucja) i częściowo finanse organizacji, co sprawia, że jest to głównie **system ilościowego wspomagania** zarządzania. Zawiera osiemnaście modułów, w tym powiązania z dostawcami i odbiorcami (moduł EDI), moduł finanse (odpowiednik rachunkowości finansowej, poszerzonej o gospodarkę środkami trwałymi i wyposażeniem) i moduł zarządzania przedsięwzięciami (pozyskiwanie i wykorzystanie zasobów, kastomizacja produktu, budżetowanie przedsięwzięć, ich kalkulacja), analiza i inne (zarządzanie remontami, jakością, gospodarką transportową, system informowania kierownictwa). System ERP umożliwia nie tylko planowanie i bilansowanie niezbędnych zasobów produkcyjnych, lecz także porównanie stanu rzeczywistego produkcji z wielkościami planowanymi na poziomie głównego harmonogramu produkcji oraz harmonogramów warsztatowych (spojrzenie „z góry w dół” na procesy), a także symulację planów produkcji w ujęciu wartościowym. Potwierdza to tezę, iż ERP jest systemem ilościowo-wartościowego wspomagania zarządzania poprzez utworzenie systemu kwantyfikacji i pomiaru realizacji zadań oraz określania odchyłeń i uruchamiania procedur korekty operatywnej. Integrowanie wszystkich funkcji działalności organizacji umożliwia planowanie i operatywne monitorowanie realizacji przyjętych zadań oraz koncentrację na produktach rynkowych (zob. też [Bartczak1996; Krupa 1997]). Z danych statystycznych twórcy standardu MRP II wynika, iż organizacje, w których funkcjonuje ten system, uzyskują wzrost sprzedaży od 16 do 28%, wzrost wydajności pracy od 10 do 16%, zmniejszenie zapasów od 17 do 75%, znaczne skrócenie cyklu produkcyjnego wyrobów i poprawę obsługi klientów, usprawnienie zarządzania jakością, finansami i informacją dla kierownictwa.

6. Sieciowy model organizacji – przechodzenie od łańcucha wartości do sieci wartości

Do czasu wprowadzenia otwartych sieci informatycznych relacje gospodarcze zewnętrzne pomiędzy uczestnikami procesów produkcji i wymiany, jak również wewnętrzne poszczególnych organizacji odbywały się w ramach łańcucha wartości (według Portera). Łańcuch (dodawania) wartości odzwierciedlał przepływ produktów i usług od dostawców do producentów, którzy poddawali je określonym transformacjom, dodając nową, własną wartość, a następnie sprzedawali je jako swoje produkty finalne (wyroby gotowe, usługi) klientom. Producenci starali się utrzymywać jak najlepsze relacje z dostawcami poprzez wynegocjowanie 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 poprzez rozmowy telefoniczne, narady i dyskusje. W niektórych branżach 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 prace wykonywano „zawsze i wszędzie”.

Wprowadzenie nowoczesnych technologii informacji, infomediów, Internetu i intranetu spowodowało gruntowną weryfikację koncepcji pracy zdalnej. 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 inni) i klientami obecnymi i potencjalnymi (za pomocą ekstranetu), lecz także z konkurentami. Wymusiły też przedefiniowanie 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*)³, realizujących własne zadania w poczuciu wspólnoty, współodpowiedzialności i wzajemnego wspierania. Funkcjonowanie w warunkach gospodarki cyfrowej poprzez wprowadzenie sieci wartości

³ Zob. też [Kubiak 1999, s. 201 i nast.; Drucker 1988; Tapscott 1998, s. 95 i nast.].

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 zadań⁴. Jest to początek multiorganizacji przyszłości, która będzie funkcjonowała według zasady rezygnacji w biznesie z podejścia „dla mnie” na rzecz rozwiązań promujących całą (lub całe) branżę.

Nową formułę organizacji (firmy) postrzega się jako rozproszone zespoły zadaniowe (robocze), współpracujące w sieci globalnej, a nie w strukturze hierarchicznej, 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 zadań zespołów-klientów. W toku tej interakcji zespoły pozyskują nowe informacje, które oferują innym zespołom-klientom już jako wartość dodaną 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 [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, polegającej na kreowaniu 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 organizacji (sektorów jutra). 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 potencjal-

⁴ 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 oponenti 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 (zob. też [Tapscott 1998, s. 229 i nast.]).

nym 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, Prahalad 1999].

7. Restrukturyzacja spóźnioną próbą poprawy przeszłości

Restrukturyzacja przekształca (transformuje) organizację, ale nie zmienia jej sposobu wykonywania pracy i jest spowodowana tempem zmian w otoczeniu danej branży i wewnątrz organizacji. Dotyczy ona decyzji związanych z tym, 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 i stanu zatrudnienia, obniżkę kosztów zarządzania, delegowanie uprawnień zespołom pracowników, przemodelowanie procesów podstawowych i pomocniczych oraz racjonalizację (częściej 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 prowadzi 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 dotychczasowych obszarów działalności, jeśli szybciej staje się mniejsza niż lepsza; traci również przyszłe 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 takiej obrony przywództwa rynkowego, która nie zapewnia pomyślnej 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.

8. Reengineering zmianą opóźnioną

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 klien-

tów, skrócenia cyklu (czasu), zmniejszenia kosztów i osiągnięcia globalnej jakości [Hammer, Champy 1996; Hammer 1999; Kubiak, Korowicki 1999a; Müller 1997].

Reengineering wymusza także rewizję postaw kierownictwa naczelnego organizacji i założeń decyzji odnośnie do 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 (zob. też [Manganelli, Klein 1998; Peppard, 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.

9. Przeformulowywanie strategii działania i strategii SI/TI organizacji

Kreowanie przyszłości przez organizacje wymaga nie tylko reengineeringu ich procesów, ale również reengineeringu branży, czyli przedefiniowania organizacji i ich strategii, a także polityki całej branży [Adamczewski 1998; Budziński 1998; Clarke 1997; Hamel, Prahalad 1999]. Organizacja i branża powinny wypracować unikatowy sposób widzenia przyszłości, wyprzedzający 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, które jeszcze nie zaistniały, oraz całej branży. Kolejne wyzwanie dotyczy stworzenia tych produktów i usług oraz wykreowania nowej przestrzeni konkurencyjnej. Wynika stąd, iż przyszłość należy do organizacji, które opanują umiejętność kreowania 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 i branży jest określenie, co jest potrzebne do wykreowania zasadniczych zmian w branży z korzyścią dla klientów i firm w niej funkcjonujących, a także jakie działania należy podjąć, aby zespół liderów mógł stworzyć perspektywiczną, wiarygodną wizję przyszłości i urzeczywistnić ją zgod-

nie z oczekiwaniami potencjalnych klientów. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych (Japonii, USA, Niemiec i innych) dowodzą, iż chodzi tu o tworzenie rynków i branż jutra poprzez kreowanie nowych form przewagi konkurencyjnej i jakościowej, radykalne zmiany zasad działania oraz sposobów realizacji procesów. W odniesieniu do organizacji oznacza to zmianę kompetencji kluczowych (np. dywersyfikację) w ugruntowanej branży, zmianę dotychczasowych granic pomiędzy branżami oraz stworzenie nowej branży dla swojej działalności lub przededefiniowanie starej.

Zrozumienie przyszłości branży oraz stworzenie proaktywnego programu transformacji wymaga wizji przebiegu transformacji sektora realizowanej działalności i odpowiedzi na następujące pytania [Gruchman 1999]: 1) jaki powinien być wizerunek branży w następnych 5-10 latach? 2) jakie podjąć działania, aby w branży „jutra” uzyskiwać największe korzyści? 3) jakie umiejętności i jakie cechy konkurencyjności należy kształtować obecnie w branży, aby osiągnąć przywództwo w przyszłości? 4) jaka struktura organizacyjna firmy umożliwi wykorzystywanie okazji rynkowych w przyszłości?

Realizacja proaktywnego programu transformacji sektora działalności organizacji i branży 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 i ich współpracy z dostawcami zasobów i odbiorcami, pośrednikami i klientami końcowych produktów i usług (coraz powszechniej stosuje się pakiet Client 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, z wykonawcy poleceń kierownictwa przeobrażającego się w partnera w wyznaczaniu i realizacji zadań oraz projektowaniu produktu lub usługi. Oznacza to, że organizacja włącza pracowników i klientów do przeprojektowania procesów, przebiegu pracy, produktów i usług. Problem tkwi jednak w trudności pomiaru wpływu TI na osiągnięcie zamierzonych celów organizacji. TI może bowiem jednocześnie ułatwiać i utrudniać ich osiągnięcie. Przykładem jest wykorzystanie sieci komputerowych, które usprawniają wewnętrzną i zewnętrzną komunikację w organizacji, ale wymagają całkowitej zmiany funkcjonowania i stylu jej pracy, a więc permanentnego reengineeringu i przededefiniowania strategii organizacji.

Formułowanie efektywnej strategii TI dla organizacji wymaga wiedzy, współpracy i porozumienia pomiędzy kierownictwem naczelnym i profesjonalistami TI. W wielu organizacjach obserwuje się brak takiego porozumienia, głównie dlatego, że obie grupy funkcjonują w różny sposób i koncentrują swoją uwagę na zupełnie odmiennych funkcjach i działaniach. Nietrafne pomysły kierownictwa, realizowane za pomocą dużych inwestycji związanych z wprowadzeniem TI, bywają bardzo kosztowne dla organizacji. Sytuację tę pogarsza niemożność opisaną przez mene-

dzeń swojej działalności z wymaganą dokładnością lub na takim poziomie abstrakcji, który umożliwiłby jej przełożenie na język TI. Do tego dochodzą nowe potrzeby organizacji, które mogą wymagać zmian w systemach informacyjnych (SI) i TI. Z doświadczeń różnych organizacji wynika, iż akceptują potrzebę zreformowania swoich strategii i przystępują do przedefiniowywania swojej branży dopiero wówczas, gdy restrukturyzacja i reengineering nie mogą powstrzymać ich upadku [Hamel, Prahalad 1999; Kubiak, Korowicki 1997; 1998a; 1998b]. Zmniejszają wówczas zatrudnienie, portfel zamówień i inwestycje, a kiedy zmiany te nie polepszają pozycji konkurencyjnej, organizacje przystępują do racjonalizacji procesów nieefektywnych, czyli reengineeringu. Najczęściej zmiany te są spóźnione lub niewystarczające, zwłaszcza gdy tempo zmian w branży macierzystej jest znaczne, a organizacja nie tylko nie nadąza za tymi zmianami, lecz nie jest w stanie dokonać reengineeringu branży, w której funkcjonuje. Znaczący tych problemów dowodzą, iż reengineering jest w takich sytuacjach niewystarczający, ponieważ sprzyja tylko doganianiu, a nie kreowaniu przyszłości. Dlatego organizacja powinna systematycznie dokonywać reengineeringu, przeformułowywać własne pojmowanie przywództwa, reformować strategię i definiować na nowo swoją branżę [Greniewski 1999; Gruchman 1999; Staniszkis 1999].

10. Dochodzenie do przyszłości przed konkurentami

Tworzenie przyszłości organizacji 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. Organizacja 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, unikatowego, niezależnego sposobu dostrzegania przyszłych szans oraz sposobów ich wykorzystywania. Organizacja nie może tylko naśladować konkurentów, lecz musi wytyczyć własny program działania, jedyny w swoim rodzaju 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 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 (tworzyć tzw. „dźwignię celów”, służącą do pokonywania 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 i w ramach oraz pomiędzy koalicjami organizacji. Istotne jest również zwiększanie liczby poszukiwanych nowych produktów i tempa uczenia się nowych rynków oraz wprowadzania ich na rynki, a także szybsze wyprzedzanie konkurentów na krytycznym rynku globalnym.

Nowy paradygmat organizacji (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, unikatową wizję przyszłości organizacji, co wymaga z kolei umiejętności stworzenia unikatowego obrazu tego, jak i co może być [Hamel, Prahalad 1999; Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1998; Kasprzak 2000].

11. Innowacyjne zastosowania TI

Innowacyjne sposoby wykorzystania TI, jak również potencjalne alternatywy nowych strategii TI mogą być osiągnięte tylko przy znacznych zmianach oraz w warunkach długookresowego inwestowania, zapewniającego połączenie odpowiednich aplikacji TI z gruntownymi zmianami w procesach biznesowych (reengineering) danej gałęzi. 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 doświadczone w stosowaniu TI znacznie wyprzedziły konkurentów podejmujących próby opracowania nowych strategii z wykorzystaniem TI. Zaniechanie tych działań utrudnia tworzenie przyszłości organizacji. Dlatego tak ważna jest – oprócz umiejętności kreowania nowych produktów i obszarów działalności – wiedza na temat wpływu TI na konkurencyjność organizacji i inicjowanie nowych projektów jej zastosowania w odpowiednim czasie i miejscu. Odnosi się to głównie do średniego szczebla zarządzania, ponieważ większość organizacji w Polsce wciąż znajduje się na pierwszym poziomie zastosowań TI, tj. w fazie niezintegrowanych (wyizolowanych) aplikacji TI. Wydłużanie się tej fazy zastosowań TI jest spowodowane niedocenianiem przez kierownictwo naczelne możliwości wpływu TI na usprawnienie funkcjonowania organizacji oraz nieprecyzyjnym formułowaniem celów dla TI w realizacji tych usprawnień, głównie wskutek niezrozumienia jej idei i przydatności.

Brak dostatecznej wiedzy na temat istoty i roli TI wśród kierownictwa naczelnego jest najczęstszą przyczyną niemożności sformułowania spójnej strategii rozwoju organizacji i jej strategii TI [Kubiak 1997; Kubiak, Korowicki 1998c]. Do innych ważnych przyczyn utrudniających formułowanie wspólnej strategii należą:

- nieznaną 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. Jednakże w analizie i rozstrzygnięciu 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 naczelną, jak i pozostali pracownicy organizacji. 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 przyzwyczajzeń związanych z różnymi kulturami pracy, stanowi jednak wypróbowany sposób ewolucyjnej zmiany świadomości i określania stopnia zaangażowania kierownictwa naczelnego w rozwój zastosowań TI w organizacji.

12. Podsumowanie

Kreowanie wartości i znaczenia marki organizacji odgrywa zasadniczą rolę w spełnianiu oczekiwań jej właścicieli i akcjonariuszy oraz satysfakcji klientów nabywających produkty i usługi danej organizacji. 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 w sferze operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej. Wprowadzenie systemu zarządzania wartością wywiera wpływ na przebieg restrukturyzacji, reengineeringu i przeformułowywanie strategii działania oraz na kierunek procesów prywatyzacji.

Organizacje i branża muszą wspólnie opracowywać unikatowe 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. Pomyślnie przewidywanie przyszłości organizacji i branży 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, jej powiązania i współpracę wewnętrzną (łańcuch wartości) i zewnętrzną (sieć wartości).

Przeformułowywanie strategii organizacji 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 i branży.

Literatura

- Adamczewski P., *Wdrożeniowe uwarunkowania zintegrowanych systemów informatycznych*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa 1998.
- Adamczewski P., *W przeddzień wielkiej zmiany*, „Computerworld”, dodatek specjalny „Strategie i Technologie”, IDG Poland SA, K. Szot, Warszawa 1997.
- Bartczak I.D., *Wspomagać zarządzanie*, „Computerworld” 1996, nr 12.
- Budziński R., *Zarządzanie w warunkach gospodarki rynkowej*, [w:] *Informatyka i zarządzanie strategiczne*, PAN O/Gdańsk, Szczecin 1998.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Dobija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Drucker P., *The new organisation*, „Harvard Business Review” 1988, No. 1, 2.
- Greniewski M.J., *ERP a teoria chaosu*, [w:] *Human-Computer Interaction*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, Gdańsk 1999.
- Gruchman G.B., *Znaczenie doskonalenia procesów w wdrażaniu strategii firmy*, [w:] *Human-Computer Interaction*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, Gdańsk 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Kasprzak T., *Ewolucja przedsiębiorstw ery informacji*, Studia Informatyki Gospodarczej, Wydawnictwo Nowy Dziennik Sp. z o.o., Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
- Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Korowicki A., Kubiak B.F., *Rozwój turystyki w świetle globalnej integracji systemów informacyjnych*, Uwarunkowania Rozwoju Turystyki Zagranicznej w Europie Środkowej i Wschodniej z. 4, Instytut Geograficzny, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1997.
- Krupa K., *Nowoczesne narzędzia wspomagające zarządzanie a zmiany struktur organizacyjnych*, Servier, Warszawa 1997.
- Kubiak B. F., *Modele i architektura organizacji wirtualnych i międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych*, [w:] *Procesy i systemy informacyjne w środowisku wirtualnym*, red. J. Oleński, Studia Informatyki Gospodarczej, Wydawnictwo Nowy Dziennik Sp. z o.o., Katedra Cybernetyki i Badań Operacyjnych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999.
- Kubiak B.F., *Sieci komputerowe i techniki multimedialne w rozwoju organizacji wirtualnych i handlu elektronicznego*, [w:] *Kolportaż prasy. Nowoczesne techniki i technologie*, red., J. Kania, Szczecin Expo, Szczecin 1997.

- Kubiak B.F., Korowicki A., *Globalizacja rynku i handlu elektronicznego*, [w:] Infogryf '96, t. 1, TNOiK, Szczecin – Kołobrzeg 1996.
- Kubiak B.F., Korowicki A., *Restrukturyzacja zarządzania procesami gospodarczymi współczesnej organizacji z wykorzystaniem technologii informacji*, [w:] *Human-Computer Interaction*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
- Kubiak B.F., Korowicki A., *Strategia planowania rozwoju firmy i jej systemu informacyjnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia Informatica nr 9, 1998a.
- Kubiak B.F., Korowicki A., *Międzyorganizacyjne systemy informacyjne w rozwoju wirtualizacji*, [w:] *Modele informacyjne procesów gospodarczych*, red. T. Kasprzak, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Institut für Wirtschaftsinformatik Universität des Saarlandes, Warszawa–Saarbrücken 1998b.
- Kubiak B.F., Korowicki A., *Zintegrowane systemy informatyczne klasy MRP II w restrukturyzacji procesów współczesnej organizacji*, „InfoMan. Systemy Zarządzania Informacją” 1998c, nr 2 i 3.
- Kubiak B.F., Korowicki A., *The Processes Reconstruction Followed by Business Process Re-Engineering Concept*, [w:] BIS '99, red. W. Abramowicz, AE, Poznań 1999a.
- Kubiak B. F., Korowicki A., *Działalność gospodarcza w sieci globalnej – stan i perspektywy*, [w:] *Human-Computer Interaction*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999b.
- Manganelli R.L., Klein M.M., *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
- Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Olszak C.M., Ziemia E., *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Staniszki W., *Corporate Information Resource*, [w:] *Human-Computer Interaction*, red. B. F. Kubiak, A. Korowicki, Gdańsk 1999.
- Steinbeck H. H., *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
- Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadków*, red. A. Szablewski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.
- Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.

INFORMATION TECHNOLOGY IN THE ORGANISATION VALUE MANAGEMENT

Summary: The article discusses the changes in the economy due to the implementation of value management system and global application of modern information technology (IT). New formulas of the organization have been also presented in the article. It describes also the need of using modern forms of organization strategy oriented management and the use of modern IT solutions.