

Słownik wybranych terminów stosowanych w pracy

E-biznes (biznes elektroniczny, biznes internetowy) odnosi się do wykorzystania w przedsiębiorstwie wszystkich aplikacji opartych na sieci i przeznaczonych do obsługi relacji typu: przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo (*business-to-business*), przedsiębiorstwo – klient (*business-to-consumer*), przedsiębiorstwo – dostawca (*business-to-supplier*) oraz przedsiębiorstwo – pracownicy (*business-to-employees*).

Zaawansowane rozwiązanie biznesu elektronicznego tworzą wewnętrzne i zewnętrzne innowacje techniczne i organizacyjne wykorzystujące systemy i technologie informacyjne (IS/IT).

Metodyka *Net Readiness* (NR), jest zbiorem narzędzi i procedur umożliwiających przedsiębiorstwu ocenę poziomu *Net Ready* (zob. niżej) oraz uruchomienie wysoce efektywnych procesów biznesowych wykorzystujących technologie internetowe.

Net Ready, czyli gotowość sieciowa, gotowość do prowadzenia e-biznesu, jest subiektywną kombinacją czterech czynników o skoncentrowanym, rzeczywistym i wymiernym charakterze, tj.: przywództwa (*Leadership*), zarządzania (*Governance*), kompetencji (*Organizational Competencies*) i technologii (*Technology*).

Luka e-technologiczna danej gospodarki to różnice między poziomem rozwoju tej gospodarki i gospodarek najbardziej zaawansowanych w obszarze zastosowań nowoczesnych rozwiązań IS/IT.

Luka e-organizacyjna określa różnice występujące między rozpatrywanym przedsiębiorstwem a najbardziej rozwiniętymi przedsiębiorstwami konkurencyjnymi w obszarze zastosowań zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego.

Recepcja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego oznacza przyjmowanie i przenoszenie tych rozwiązań w dostrzegalne formy działania strategicznego, taktycznego i operacyjnego przedsiębiorstwa.

Strategia elastycznej adaptacji firmy do konkurencji w warunkach e-biznesu (SE-AEB) oznacza koherentny i celowy zbiór decyzji oraz działań z obszaru e-biznesu, podejmowanych w określonym czasie, zintegrowanych z ogólną strategią biznesową przedsiębiorstwa i elastycznie reagujących na jej zmiany.

Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego oznacza całościowy kształt działań zmierzających do uzyskiwania i przyswajania synergicznych efektów powstających w procesach recepcji, wdrażania i wykorzystywania tych rozwiązań w przedsiębiorstwie.

Wykaz niektórych skrótów

- ABS – Australijski Urząd Statystyczny, *Australian Bureau of Statistics*
- APEC – Forum Współpracy Gospodarczej Państw Regionu Azja-Pa-cyfik, *Asia-Pacific Economic Cooperation*
- ARF – strategia „cel – gotów – pal”, *Aim – Ready – Fire*
- B2B – model współpracy e-biznesowej przedsiębiorstw, *Business to Business*
- BASIS – strategia implementacji zaawansowanych systemów biznesowych, *Business Advanced System Implementation Strategy*
- BPM – modele procesów biznesowych, *Business Process Model*
- BPR – reinżynieria procesów biznesowych, *Business Process Reengineering*
- BSC – strategiczna karta wyników, *Balanced Scorecard*
- CASE – komputerowo zintegrowana inżynieria systemów/oprogramo-wania, *Computer Aided System/Software Engineering*
- CASE-I/IPSE – metodyka zintegrowanego wspomaganie projektów, *Integrated Project Supporting Environment*
- CAX – komputerowe wspomaganie różnorodnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, *Computer Aided Systems*
- CID – metodyka oceny poziomu nowej gospodarki, *The Center for International Development at Harvard University*
- CIDCM – metodyka oceny poziomu nowej gospodarki, *Center for International Development and Conflict Management at the University of Maryland*
- CKM – zarządzanie wiedzą o konsumencie, *Customer Knowledge Management*
- CRM – zarządzanie relacjami z klientem, *Customer Relationship Management*
- CSF – kluczowe czynniki sukcesu, *Critical Success Factors*
- CSPP – metodyka oceny poziomu nowej gospodarki, *The Computer Systems Policy Project*
- DSL – cyfrowa linia abonencka, *Digital Subscriber Line*
- EBRM – model recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego, *E-Business Reception Model*
- ECR – system efektywnej obsługi klienta w łańcuchu dostaw zorientowanym na klienta, *Efficient Customer Response*
- EDI – systemy elektronicznej wymiany danych, *Electronic Data Interchange*
- EUCS – czynniki satysfakcji użytkownika końcowego, *End-user computing satisfaction*
- EVA – ekonomiczna wartość dodana, *Economic Value Added*
- FP – metodyka punktów funkcyjnych, *Function Points*
- GCI – wskaźnik wzrostu konkurencyjności, *Growth Competitiveness Index*

- GS – strategia permanentnej regeneracji przewagi konkurencyjnej, *Generative strategy*
- GOW – gospodarka oparta na wiedzy, *Knowledge economy*
- HRM – zarządzanie zasobami ludzkimi, *Human Resources Management*
- HV – model integracji strategii biznesu i strategii IT Hendersona-Venkatramana, *Strategic Alignment Model*
- ICT – technologie informacyjne i komunikacyjne, *Information and Communication Technology*
- II – wskaźnik innowacyjności, *Innovation Index*
- INEXSK – metodyka: Infrastruktura – Doświadczenie – Umiejętności – Wiedza, *Infrastructure – Experience – Skills – Knowledge Methodology*
- IQ – współczynnik internetowy, *Internet Quotient*
- IS/IT – systemy i technologie informacyjne, *Information Systems-Information Technology*
- ISP – dostawca usług internetowych, *Internet Services Provider*
- ISP-BP i BP-ISP – integracja strategiczna planu systemów informacyjnych i biznes planu, *Information Systems Plan – Business Plan, Business Plan – Information Systems Plan*
- IT – technologie informacyjne, *Information Technology*
- KBE/S – wskaźnik gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy, *Knowledge-based Economy and Society*
- KBS – systemy oparte na wiedzy, *Knowledge-based Systems*
- KEI – wskaźnik gospodarki opartej na wiedzy, *Knowledge-based Economy Index*
- MIS – systemy informacyjne zarządzania, *Management Information Systems, MIS*
- MOSAIC – metodyka oceny poziomu nowej gospodarki, *The Mosaic Group Methodology*
- MSP – małe i średnie przedsiębiorstwa, *Small and Medium Enterprises, SMEs*
- MVA – rynkowa wartość dodana, *Market Value Addend*
- NE – nowa gospodarka, *New Economy*
- NEI – wskaźnik nowej gospodarki R. D. Atkinsona, *New Economy Index*
- NR – metodyka określania gotowości sieciowej Cisco, *Net Readiness*
- NRI – wskaźnik nowej gospodarki Uniwersytetu Harvarda, *The Net-worked Readiness Index*
- PRINCE – metodyka zarządzania projektami informatycznymi, *Projects IN Controlled Environments*
- RTE – gospodarka czasu rzeczywistego, *Real Time Economy*
- SAM – model strategicznego dopasowania, *Strategic Alignment Model*
- SCI – wskaźnik cytowań naukowych, *Science Citation Index*
- SCOR – model referencyjny dla łańcucha dostaw, *Supply Chain Reference Operations*

- SEAEB – strategia elastycznej adaptacji firmy do konkutowania w warunkach e-biznesu, *Flexible E-Business Adaptation Strategy*
- SIK – systemy informowania kierownictwa, *Executive Information System, EIS*
- SISP – planowanie rozwoju strategicznych systemów informacyjnych, *Strategic Information Systems Planning*
- SWD – systemy wspomagania decyzji, *Decision Support Systems, DSS*
- TAM – model akceptacji technologii F.D. Davisa, *Technology Acceptance Model*
- TPB – teoria planowego działania, *Theory of Planned Behavior*
- TRA – teoria uzasadnionego działania, *Theory of Reasoned Action*
- TSR – całkowity zysk dla akcjonariuszy, *Total Shareholder Revenue*
- TTF – model adekwatności zadań i technologii Goodhue’a-Thomp-sona, *Task-Technology Fit*
- UCM – modele przypadków użycia, *Use Case Models*
- VBM – zarządzanie wartością dodaną firmy, *Value Based Management*
- WIPO – Światowa Organizacja Ochrony Własności Intelektualnej, *World Intellectual Property Organisation*
- WITSA – metodyka oceny poziomu nowej gospodarki według Międzynarodowego Stowarzyszenia Technologii i Usług Informacyjnych WITSA, *The World Information Technology and Services Alliance*
- ZRBE – zaawansowane rozwiązania biznesu elektronicznego, *E-Busi-ness Advanced Solutions*

Wprowadzenie

Nowa gospodarka (*new economy*), która na dobre rozpoczęła się wraz z upowszechnieniem się Internetu i która łączy tak pozornie odległe zjawiska jak globalizacja oraz rzeczywistość wirtualna, wywołuje drastyczne zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Kluczowymi determinantami pozycji konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa stają się m.in.¹: globalny zasięg konkurencji oraz uzyskanie wysokiego tempa wdrażania i komercjalizacji innowacji technologicznych, szczególnie związanych z techniką informacyjną (*Information Systems-Information Technology, IS/IT*). Przedsiębiorstwa funkcjonujące w burzliwym otoczeniu nowej gospodarki muszą opierać swoją bieżącą działalność na dwóch założeniach. Pierwszym z nich jest konieczność uzyskania i utrzymania odpowiedniego poziomu konkurencyjności. Każde przedsiębiorstwo narażone jest na wzmożoną, zglobalizowaną konkurencję nie tylko ze strony tradycyjnych, lecz głównie – nowych uczestników rynku. Jej podstawową cechą jest presja na obniżanie kosztów i pozyskiwanie nowych klientów szybciej i łatwiej niż poprzednio. Jednak współczesne reguły prowadzenia biznesu wywołują krótkotrwałość większości przewag konkurencyjnych i wymagają od przedsiębiorstw wysokiej elastyczności w utrzymywaniu i kreowaniu efektywności organizacyjnej. Przedsiębiorstwa są zmuszone do działania w myśl strategii ciągłego odnawiania w otoczeniu (*generative strategy*). Polega ona nie na poszukiwaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej, lecz na wykreowaniu organizacji, zdolnej do nieustannego regenerowania swojej przewagi w odpowiedzi na zmiany otoczenia.²

Drugim założeniem, imperatywem dla współczesnych przedsiębiorstw, jest wymóg stosowania rozwiązań wykorzystujących infrastrukturę Internetu. Systemy i technologie informacyjne oraz wykorzystujące je rozwiązania

¹ D. Littler, D. Knights, R. Coombs, B.P. Bloomfield, (2000), *Information Technology and Organizations. Strategies, Networks, and Integration*, Oxford University Press.

biznesowe pozwalają przedsiębiorstwu utrzymywać i kreować przewagę konkurencyjną wynikającą nie tyle z samego faktu bycia uczestnikiem biznesu elektronicznego, lecz z tego, że aby nim się stać, firma musi dokonywać znaczącego i permanentnego podnoszenia własnej sprawności wewnętrznej. Wyniki badań empirycznych prowadzonych w najbardziej rozwiniętych krajach świata pokazują, że tylko firmy inwestujące w IS/IT są w stanie jednocześnie osiągać cztery fundamentalnie różne cele: transakcyjne, infrastrukturalne, informacyjne i strategiczne; a decyzje w dziedzinie inwestycji w IS/IT poprawiają w perspektywie długoterminowej zdolność konkurencyjną firmy.³

Wnioski z tych obserwacji przeniesione na poziom przedsiębiorstw wskazują nie tylko potrzebę ustawicznych innowacji w obszarze IS/IT, lecz również kładą nacisk na tworzenie, wdrażanie i realizację strategii biznesowych opartych na tych systemach. Kompleksowe innowacje wykorzystujące IS/IT, mocno zakotwiczone w strategii i kulturze organizacyjnej, są w stanie wspierać rynkowy rozwój zarówno przedsiębiorstw już istniejących, jak i nowo powstających. Swoisty *modus operandi* nowoczesnego, skutecznego przedsiębiorstwa stanowi strategia *ARF* (*Aim – Ready – Fire*), w której liczy się szybkość, innowacyjność i skuteczność działania, orientacja na potrzeby klienta i zacieśnianie wzajemnych relacji w całym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa.⁴

Problem aplikacji systemów i technologii informacyjnych na poziomie przedsiębiorstw ma swoje bezpośrednie przełożenie na skalę makroekonomiczną. Badania Banku Światowego pokazują silną korelację między po-

² D. Nadler, R.B. Shaw, E. Walton, (1995), *Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass Inc.

³ Zob. np. S.B. Reddy, R. Reddy, (2002), *Competitive agility and the challenge of legacy information systems*, "Industrial Management & Data Systems", Vol. 102, No. 1, pp. 5–16 oraz P. Weill, M. Broadbent, (1998), *Leveraging the New Infrastructure. How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Harvard Business School Press.

⁴ B. McNurlin, R.H. Sprague, (2000), *Information Systems Management in Practice*, Prentice Hall, 5th ed., New Jersey, s. 40 oraz B. Davidson, (2004), *Breakthrough*, John Wiley & Sons, Inc.

ziomem PKB *per capita* a wskaźnikiem gospodarki wiedzy KEI.⁵ Wskaźnik ten wzrósł w Polsce w latach 1995–2005 z 6,85 do 7,19 i zapewnił awans naszej gospodarki w rankingu *Networked Readiness Index* (NRI) Uniwersytetu Harvarda z 47. na 35. miejsce⁶, co świadczy o istotnej poprawie wykorzystania systemów i technologii informacyjnych. Jednak w dalszym ciągu polska gospodarka zaliczana jest do grupy gospodarek o niskim poziomie penetracji Internetu (w ujęciu infrastrukturalnym) i w efekcie – niewielkim wykorzystaniu rozwiązań biznesu elektronicznego.⁷ Strategiczna ocena gotowości Polski do przejścia w kierunku społeczeństwa informacyjnego według rankingu Światowego Forum Gospodarczego jest bardzo niska. W 2004 roku Polska zajęła 72. miejsce spośród 104. sklasyfikowanych przez *The Economist* krajów świata.⁸ Jednocześnie analitycy Banku Światowego wskazują, że ważniejsze od umożliwienia dostępu do nowej infrastruktury jest rozwinięcie umiejętności korzystania z niej oraz szerokie wdrażanie rozwiązań IS/IT w gospodarce w celu obniżenia kosztów transakcyjnych i zwiększenia efektywności.⁹

Doświadczenia wielu krajów potwierdzają, że mamy tu do czynienia z wzajemnie zależnymi procesami na szczeblu mikro- i makroekonomicznym. Z jednej strony wdrażanie IS/IT w przedsiębiorstwach pozytywnie oddziałuje na całą gospodarkę, zwiększa jej globalną konkurencyjność. Z drugiej strony jednak możliwość skutecznego zastosowania technik IS/IT na poziomie przedsiębiorstw jest silnie uwarunkowana stopniem rozwoju

⁵ C. Dahlman, (2002), *The Knowledge Economy: Implications for Poland*, World Bank Institute. [więcej – zob. podrozdz. 2.2.3.].

⁶ Harvard University, (2003), *The Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World*, Center for International Development at Harvard University, Cambridge, MA, USA, May, ss. 164–303 oraz Harvard University, (2005), *The Networked Readiness Index Rankings 2004*, Center for International Development at Harvard University, Cambridge, MA, USA, s. XVII.

⁷ www.economist.com/surveys; chociaż jednocześnie w Polsce notowane jest najwyższe tempo wzrostu sektora usług IT spośród nowych krajów członkowskich UE – 13,2% w 2004 r. [MNIi, (2005), *Projekt Narodowego Planu Rozwoju 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki i Rozwoju Regionalnego, Warszawa, wrzesień, s. 21].

⁸ The Economist, (2005), *The 2005 e-readiness rankings*, The Economist Intelligence Unit Limited & IBM Institute for Business Value, London – New York – Hong Kong.

całej gospodarki, a szczególnie określonymi rozwiązaniami systemowymi i instytucjonalnymi. W przypadku gospodarki polskiej sprawa komplikuje się jeszcze bardziej. Wymóg nieustannej, głębokiej modernizacji przedsiębiorstw i całej gospodarki właśnie przez wprowadzenie systemów IS/IT, nakłada się na procesy transformacyjne, związane ze zmianą ustroju gospodarczego i szybkim otwieraniem gospodarki. Taka sytuacja stawia przed polskimi przedsiębiorstwami dwojakiego rodzaju wyzwania, tj. modernizacyjne oraz transformacyjne, zaś od całej gospodarki wymaga dwojakiego rodzaju dostosowań – o charakterze globalnym oraz lokalnym, specyficznym.

Zarysowana powyżej niepowtarzalna sytuacja polskich przedsiębiorstw oraz polskiej gospodarki w ostatnich latach powoduje, że przy podjęciu badań nad zagadnieniami implementacji (tj. przyswajania, wdrażania i wykorzystania) rozwiązań IS/IT w polskich przedsiębiorstwach nie jest możliwe proste przenoszenie metod i wyników wypracowanych w analogicznych badaniach przeprowadzonych wcześniej w rozwiniętych gospodarkach Europy Zachodniej, Ameryki Północnej czy Dalekiego Wschodu i następnie zastosowanych w przedsiębiorstwach tych gospodarek. Ale jednocześnie ta sytuacja tworzy oryginalny i specyficzny problem badawczy, którego rozwiązaniu poświęcona jest niniejsza rozprawa.

Pierwotnie, już w roku 2003, zamiarem autora było zrealizowanie w Polsce badań dotyczących adaptacji przedsiębiorstw do konkurowania w warunkach gospodarki elektronicznej z wykorzystaniem nowatorskiej wówczas metodyki badawczej *Net Readiness* (NR).¹⁰ Metodyka ta, opracowana w 1999 roku przez analityków firmy Cisco Systems (Internet Business Solu-

⁹ A. Kukliński (red., 2003), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Warszawa, s. 47.

¹⁰ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, (2000), *Net Ready – Strategies for Success in the Economy*, McGraw-Hill Companies; (wyd. polskie:) A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, (2001), *E-biznes – strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa.

tions Group, San Jose) oraz Uniwersytet Kalifornijski (Haas School of Business, Berkeley), była podstawą obszernych badań przedsiębiorstw w USA oraz kilku innych krajach (m.in. Nowa Zelandia). Metodyka jest również obecnie szeroko wykorzystywana w procesach badawczych i dydaktycznych, prowadzonych przez renomowane uczelnie i instytucje biznesowe na całym świecie (m.in. University of Cambridge, London, Massachusetts Institute of Technology, University of Amsterdam, Sydney University of Technology, Namura Research Institute, Tokyo). Celem planowanych badań było opracowanie modelu adaptacji polskich przedsiębiorstw do konkurowania w warunkach nowej gospodarki. Autor uzyskał wsparcie ze strony Komitetu Badań Naukowych w postaci grantu nr 2H02D/064/23, a badania na próbie 74. przedsiębiorstw zrealizowano w drugiej połowie 2003 roku. Częściowe wyniki badań zostały opublikowane m.in. w czasopiśmie *Management Global Transitions. The International Research Journal*.¹¹

Jednak inspiracja wynikająca z nawiązanej w 2004 roku bezpośredniej współpracy naukowej z twórcami metodyki NR – Johnem Sifonisem oraz Johnem Kadorem¹² oraz realizowane równocześnie studia literaturowe doprowadziły autora do wniosku, iż istnieje potrzeba przeprowadzenia zarówno teoretycznych, jak i empirycznych badań wykraczających poza kwestię oceny subiektywnej gotowości sieciowej polskich przedsiębiorstw, a dotyczących szerszego zagadnienia, obejmującego m.in. analizę różnorodnych czynników wpływających na poziom gotowości sieciowej przedsiębiorstw, charakterystykę procesów przyswajania rozwiązań nowej gospodarki, a także opis procesów wdrażania tych rozwiązań w praktyce biznesowej.

Istotnym argumentem na rzecz podjęcia badań omawianego problemu były wyniki prowadzonych równolegle analiz dostępnej literatury międzynarodowej i polskiej (około 900 pozycji). Potwierdziły one rosnące znaczenie zastosowań IS/IT w strategiach przedsiębiorstw, uwidaczniając jedno-

¹¹ Z. Pastuszak, (2004), *The Philosophy of SCM in the New Economy. Net Readiness in eSCM*, "Managing Global Transitions. International Research Journal", Vol. 2, No. 1, pp. 15–30.

¹² M.in. przez dostęp do raportów z prac The Academic Research and Technology Initiatives (ARTI), realizowanych przez Cisco Internet Business Solutions Group, San Jose, USA.

częście poważne braki poznawcze. O ile bowiem w rozpatrywanym zbiorze publikacji można wskazać olbrzymią liczbę rozważań teoretycznych i wizjonerskich¹³, o tyle prace empiryczne, zwłaszcza monograficznie uogólniające wyniki badań przedsiębiorstw w tym zakresie, należą do rzadkości.¹⁴

Z kolei wiedza na temat zastosowań zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w polskich przedsiębiorstwach oraz wykorzystania możliwości oferowanych przez nową gospodarkę prezentowana jest najczęściej w postaci popularnonaukowych artykułów prasowych zamieszczanych w periodykach poświęconych gospodarce elektronicznej oraz w dodatkach do prasy codziennej. Niemal zupełnie brakuje publikacji ukazujących aspekty ekonomiczne, szczególnie związane ze specyfiką nauk o zarządzaniu. Zwarte publikacje naukowe poświęcone tym aspektom działalności polskich przedsiębiorstw są bardzo nieliczne¹⁵, choć i one (bazując przede wszystkim na doświadczeniach autorów i wnikliwej analizie literaturowej problemu) skupiają się głównie na teoretycznych i organizacyjnych aspektach funkcjonowania nowej gospodarki, w ograniczonym stopniu nawiązując do wyników badań empirycznych.

¹³ Jak np.: B. Davidson, (2004), *Breakthrough*, *op. cit.*; C.D. Jacobs, L.T. Heracleous, (2005), *Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation*, "Journal of Organizational Change Management", Vol. 18, No. 4, pp. 338–352; S. Adesola, T. Baines, (2005), *Developing and evaluating a methodology for business process improvement*, "Business Process Management Journal", Vol. 11, No. 1, pp. 37–46; czy w Polsce: A. Kukliński (red., 2003), *Gospodarka oparta na wiedzy...*, *op. cit.*; ORGMASZ, (opr. zbiorowe, 2003), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Warszawa; T. Kasprzak, (2003), *Biznes i technologie informacyjne. Perspektywa integracji strategicznej*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa oraz np.: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, (2002), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.

¹⁴ Można w tej grupie wymienić np. prace: A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, (2000), *Net Ready...*, *op. cit.*; A. Afuah, Ch.L. Tucci, (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków; The Economist, (2000), *E-commerce Survey*, The Economist, 26 lutego, czy w Polsce: B.F. Kubiak, A. Korowicki, (2005), *Information management*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

¹⁵ Poza np. F. Krawiec, (2005), *Transformacja firmy w nowej gospodarce. Koncepcje, strategie, struktury i technologie w zarządzaniu*, Difin, Warszawa; Z. Szyjewski, (2004), *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, PLACET, Warszawa; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa, czy np. W. Szpringer, (2001), *Handel elektroniczny: konkurencja czy regulacja*, Difin, Warszawa.

Znacznie szerzej natomiast prezentowane są zwarte publikacje monograficzne poruszające aspekty techniczno-informatyczne problemu.¹⁶

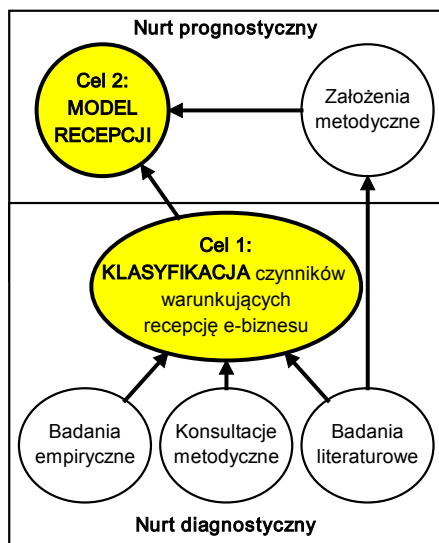
Konkludując, zarówno w polskiej literaturze, jak i w praktyce biznesowej, nie istnieją opisy (modele) zachowań przedsiębiorstw bazujące na materiale empirycznym, dotyczące procesów dostosowawczych związanych z wykorzystaniem technik i narzędzi informatycznych w realizacji strategii, konkutowaniem na rynku oraz elastycznym zarządzaniem łańcuchem wartości. Brakuje wiedzy na temat gotowości przedsiębiorstw do recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego (ZRBE), podatności przedsiębiorstw na ich wdrożenia, a także czynników egzo- i endogenicznych determinujących procesy recepcji ZRBE w przedsiębiorstwie.

Biorąc pod uwagę scharakteryzowaną powyżej problematykę, autor postawił przed niniejszą rozprawą dwa **zasadnicze cele naukowe**, zlokalizowane w dwóch nurtach nauk o zarządzaniu [rys. 1].

Pierwszy cel, o wyraźnym charakterze diagnostycznym, stanowiła identyfikacja, analiza i systematyka **różnorodnych czynników** (zarówno **egzogenicznych**, jak i **endogenicznych**) determinujących skuteczną recepcję zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w polskich przedsiębiorstwach. Podstawą realizacji tego celu była szeroka analiza literaturowa (uwzględniono m.in. prace teoretyczne A. Afuaha, T.H. Davenporta, F.D. Davisa, W.H. DeLone'a, E.R. McLeana, Y. Malhotry, H. Mintzberga, M.E. Portera oraz J.B. Quinna), analiza najlepszych doświadczeń światowych z wykorzystaniem wiedzy amerykańskich ekspertów z dziedziny za-

¹⁶ Warto tu wymienić np. prace: P. Adamczewski, (2004), *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce*, Wydanie IV, MIKOM, Warszawa; J. Kisielnicki, H. Sroka, (2001), *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania. Metody projektowania i wdrażania systemów*, PLACET, Warszawa; M. Miłosz, P. Muryjas, (2005), *Współczesne technologie informatyczne. Inżynieria oprogramowania, systemy baz danych*, MIKOM, Warszawa, czy np.: T. Kasprzak (red., 2005), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa oraz Z. Szyjewski, (2001), *Zarządzanie projektami informatycznymi. Metodyka tworzenia systemów informatycznych. Czynniki sukcesu*, PLACET, Warszawa.

rzządzania, wywiady osobiste, pogłębione badania monograficzne i badania eksperckie zrealizowane w polskich przedsiębiorstwach.



RYSUNEK 1. Cele naukowe rozprawy

Źródło: opracowanie własne

Drugim celem naukowym, wpisującym się w nurt prognostyczny (o wyraźnie normatywnym charakterze), było **ujęcie modelowe recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego** przez polskie przedsiębiorstwa. W aspekcie teoretycznym chodziło więc o – pionierskie w literaturze polskiej – stworzenie modelu recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego, wykorzystującego elementy metodyki badania gotowości internetowej przedsiębiorstw *Net Readiness* firmy Cisco, elementy modelu akceptacji technologii *TAM* Davisa (*Technology Acceptance Model*) oraz modelu adekwatności zadań i technologii *TTF* Goodhue’a-Thompsona (*Task-Technology Fit*).¹⁷ W aspekcie empirycznym natomiast – o określenie poziomu recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w polskich przedsiębiorstwach i czynników determinujących ten poziom oraz zbudowanie swoistych „ram odniesienia” dla pol-

¹⁷ Więcej zob. rozdz. III

skich przedsiębiorstw, stosujących zaawansowane rozwiązania techniki informacyjnej w swojej działalności gospodarczej.

W pracy sformułowano tezę, że poziom recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego jest pozytywnie skorelowany nie tylko z poziomem *Net Readiness* przedsiębiorstwa, lecz także z postrzeganym poziomem adekwatności tych rozwiązań do realizowanych zadań produkcyjnych. Efektem zastosowania zaproponowanego modelu w przedsiębiorstwie jest możliwość określenia aktualnego zaawansowania e-biznesowego firmy, a także potencjalnego poziomu recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w odniesieniu do rodzaju i poziomu zaawansowania zadań produkcyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie. Na podstawie analizy czynników wpływających na poziom recepcji e-biznesu możliwe będzie ponadto określenie – w analogii do tzw. luki technologicznej – obszarów luki „e-technologicznej” gospodarki i luki „e-organizacyjnej” przedsiębiorstwa oraz podjęcie działań zmierzających do ich niwelacji. Wiedza w tym zakresie może przyczynić się, na poziomie taktycznym i operacyjnym, do lepszego doboru technologii informacyjnej do specyfiki przedsiębiorstwa, zaś na poziomie strategicznym do jej wykorzystania w procesie formułowania **strategii elastycznej adaptacji przedsiębiorstwa do konkurencji w warunkach nowej gospodarki (SEAEB)**.

Niejako ubocznym celem, a jednocześnie istotnym efektem pracy, jest także poszerzenie języka współczesnej nauki o zarządzaniu w Polsce o specyficzną terminologię związaną z recepcją e-biznesu w przedsiębiorstwach.

Niniejsza książka składa się z sześciu rozdziałów. Zamiarem autora było osiągnięcie wartości synergicznej z wieloprzekrojowej prezentacji zagadnień makro- i mikroekonomicznych oraz wnikliwej analizy problematyki organizacji i zarządzania biznesem elektronicznym. Struktura rozprawy została skonstruowana tak, aby na bazie pogłębionej analizy teoretycznej prezentowanych zagadnień możliwe było dokonanie ich modelowego uogólnienia.

nienia i wskazanie na tej podstawie zbioru działań operacyjnych, możliwych do zastosowania w praktyce biznesowej.

W rozdziale pierwszym scharakteryzowano współczesną ewolucję koncepcji i systemów zarządzania, prowadzącą do procesów ich metaintegracji. Przedstawione modele kreowania wartości w nowych segmentach gospodarki, a także sporządzona klasyfikacja deklaracyjnych i faktycznych celów wdrażania e-biznesu, były podstawą opracowania definicji recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie i sformułowania celów naukowych pracy.

Realizacja pierwszego z nich, związanego z klasyfikacją czynników recepcji e-biznesu w przedsiębiorstwie, wymagała przeprowadzenia szczegółowej analizy różnorodnych uwarunkowań i procesów związanych z istnieniem makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa, a także wielopłaszczyznowym oddziaływaniem jego subiektywnych cech wewnętrznych. Zagadnieniom tym poświęcono rozdział drugi i trzeci pracy. Sklasyfikowano w nich czynniki egzogeniczne i endogeniczne recepcji e-biznesu. Klasyfikacje te wykorzystują dostępną literaturę zagraniczną. W przypadku czynników egzogenicznych analizowano najpopularniejsze rankingi nowej gospodarki oraz problematykę gotowości sieciowej poszczególnych krajów świata. Z kolei w analizie czynników endogenicznych wykorzystano najważniejsze ujęcia metodyczne problematyki wdrażania rozwiązań e-biznesowych w postaci metodyki *Net Readiness* oraz modeli TAM i TTF.

Klasyfikacje sporządzone w omawianych rozdziałach, stanowiły terminologiczną podstawę rozdziału czwartego pracy. Wprowadzono w nim pojęcia luki e-technologicznej polskiej gospodarki oraz luki e-organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach. Przeprowadzone w tym rozdziale analizy i obliczenia pozwoliły także na skwantyfikowanie poziomu tych luk w odniesieniu do liderów światowej gospodarki i wskazanie obszarów, w których polska gospodarka i polskie przedsiębiorstwa wykazują największe opóźnienia.

Rozdział piąty, stanowi wprowadzenie do realizacji drugiego celu naukowego pracy – budowy modelu recepcji e-biznesu. Zawarto w nim charakterystykę ogólnej koncepcji zaproponowanego modelu, zaprezentowano

trzy poziomy jego szczegółowości oraz odpowiadające im hipotezy badawcze, opracowane w celu weryfikacji poprawności budowy modelu. Podstawę weryfikacji przyjętych hipotez stanowiła wieloaspektowa analiza wyników pilotażowych badań recepcji e-biznesu w Polsce, prowadzona w wybranej grupie polskich przedsiębiorstw z wykorzystaniem szeregu kryteriów warstwowania próby badawczej. Problematykę recepcji e-biznesu analizowano z uwzględnieniem zarówno poziomu wrażliwości internetowej badanych przedsiębiorstw, jak i poziomu ich gotowości sieciowej oraz dominującego profilu działalności. Zrealizowane prace pozwoliły na zweryfikowanie poprawności budowy modelu recepcji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego na różnych poziomach jego szczegółowości (tj. na poziomie koncepcyjnym, eksploracyjnym i operacyjnym). Dzięki temu zaproponowany model recepcji e-biznesu wykazuje cechy uniwersalności i może być stosowany w praktyce działalności polskich przedsiębiorstw.

W ostatnim, szóstym rozdziale pracy, przedstawiono założenia metodyczne oraz procedury postępowania w trakcie budowy i wdrażania strategii elastycznej adaptacji e-biznesowej przedsiębiorstwa. Model recepcji e-biznesu jest jej głównym elementem, a jego poprawne wykorzystanie może przyczynić się do lepszej oceny bieżących rozwiązań e-biznesowych w przedsiębiorstwie oraz określenia potencjalnych kierunków rozwoju firmy w tym zakresie. W konsekwencji, skuteczne aplikacje proponowanego modelu, z wykorzystaniem procedur opisanej strategii, mogą przyczynić się do sprawniejszej implementacji rozwiązań e-biznesowych w przedsiębiorstwie oraz do wzrostu jego potencjalnej pozycji konkurencyjnej.

W zakończeniu pracy, na podstawie wyników przeprowadzonych badań i analiz oraz wysnutych z nich konkluzji, określono syntetyczne warunki skutecznej implementacji zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w polskich przedsiębiorstwach, sformułowano także szereg rekomendacji, zmierzających do ograniczenia poziomu luki e-technologicznej oraz e-organizacyjnej w Polsce. Wskazano obszary polskiej gospodarki wymagające natychmiastowych działań administracji państwowej, a także zasugerowano priorytetowe sfery decyzyjne, mogące stanowić źródło ograniczenia luki e-organizacyjnej występującej w polskich przedsiębiorstwach.

Przygotowanie niniejszej rozprawy nie byłoby możliwe bez życzliwej pomocy oraz cennych uwag wielu osób.

Szczególne podziękowania składam mojemu mentorowi prof. dr hab. Maciejowi Bałtowskiemu. Dziękuję za inspirację badawczą, wielogodzinne dyskusje oraz uwagi, wzbogacające wartość merytoryczną pracy.

Dziękuję także: prof. dr hab. Markowi Brzezińskiemu za konstruktywną krytykę oraz pomoc metodyczną; dr Maciejowi Szmitowi za uwagi szczegółowe do części poświęconej modelowi EBRM; moim przyjaciółom: prof. Dušanowi Lesjak Sekretarzowi Stanu w Ministerstwie Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Technologii Republiki Słowenii, prof. Binshanowi Lin z Bell-South Corporation, prof. Jasonowi Chen z Gonzaga University oraz prof. Reggiemu Davidrajuh z University of Satvanger i dr. Sandro Grech z Nokia Corporation, za udostępnienie materiałów źródłowych oraz uwagi merytoryczne, wzbogacające kontekst międzynarodowy pracy.

Dziękuję również recenzentom pracy oraz wszystkim tym, bez których wsparcia jej przygotowanie nie byłoby możliwe.

*Zbigniew Pastuszak
Lublin, styczeń 2007 r.*