

PRACE NAUKOWE

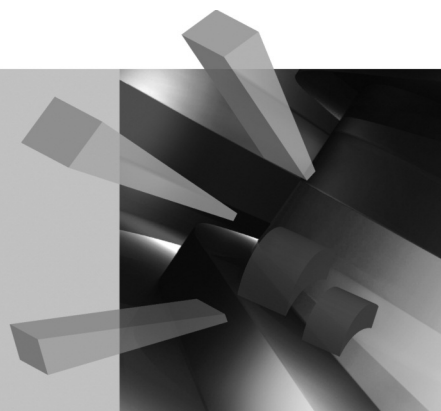
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 9 |
| Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw | 11 |
| Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw | 18 |
| Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju | 29 |
| Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu | 38 |
| Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw | 46 |
| Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań..... | 55 |
| Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa..... | 64 |
| Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne | 72 |
| Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym | 81 |
| Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa | 88 |
| Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa.... | 96 |
| Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji | 103 |
| Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku..... | 112 |
| Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów..... | 121 |
| Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw | 129 |
| Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw | 141 |
| Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej | 147 |
| Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty | 155 |

| | |
|---|-----|
| Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw..... | 165 |
| Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego..... | 172 |
| Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku | 179 |
| Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa..... | 189 |
| Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych..... | 195 |
| Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji..... | 203 |
| Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji | 211 |
| Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarce jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw | 219 |
| Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój | 227 |
| Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce | 235 |
| Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm | 242 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa..... | 249 |
| Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw | 258 |
| Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej..... | 266 |
| Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw | 275 |
| Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?..... | 285 |
| Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu | 294 |
| Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia | 301 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym..... | 310 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa..... | 319 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises | 17 |
| Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth..... | 28 |
| Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development..... | 37 |
| Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth..... | 45 |
| Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises..... | 54 |
| Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions..... | 63 |
| Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth | 71 |
| Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services..... | 80 |
| Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective..... | 87 |
| Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization..... | 95 |
| Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company..... | 102 |
| Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth | 111 |
| Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study..... | 120 |
| Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes | 128 |
| Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development..... | 140 |
| Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development..... | 146 |
| Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship..... | 154 |
| Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects..... | 164 |
| Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises | 171 |

| | |
|---|-----|
| Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective..... | 178 |
| Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study | 188 |
| Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth..... | 194 |
| Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies | 202 |
| Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization | 210 |
| Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization | 218 |
| Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises | 226 |
| Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development..... | 234 |
| Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland..... | 241 |
| Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth... | 248 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models | 257 |
| Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays..... | 265 |
| Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function..... | 274 |
| Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth..... | 283 |
| Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?..... | 293 |
| Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth | 300 |
| Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization | 309 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective | 318 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development | 325 |

Wojciech B. Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE PROCESAMI W CYBERPRZESTRZENI – PROBLEMY BARIER WZROSTU

Streszczenie: W artykule opisano i wyjaśniono oraz zaprojektowano model zarządzania procesami w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw (COP). Dokonano identyfikacji i charakterystyki procesów biznesowych zachodzących w cyberprzestrzeni. Wykorzystując cybernetyczny model sterowania i regulacji, zidentyfikowano główne bariery wzrostu i rozwoju przestrzeni organizacyjnej wykorzystującej sieci komputerowe do zarządzania przepływami informacji i wiedzy, czyli COP.

Słowa kluczowe: zarządzanie, procesy, cyberprzestrzeń, sieci, wiedza.

1. Wstęp

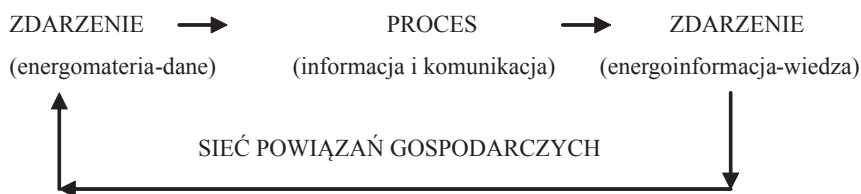
Celem badań jest opis i wyjaśnienie kierunków rozwoju cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw na bazie procesowo-zdarzeniowej koncepcji zarządzania. Przede wszystkim zadaniem analiz jest opisanie i identyfikacja barier wzrostu cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw (dalej używany będzie skrót COP) i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy można wskazać na logiczne związki między modelem dojrzałości przedsiębiorstw (organizacyjnym, gospodarczym, procesowym, informatycznym itp.) a rozwojem i dojrzałością cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przedmiotem badań są procesy realne (energomaterialne), wirtualne (informacyjne) i kierownicze (energoinformacyjne) występujące w COP. Główny problem badawczy to próba zidentyfikowania, opisu i wyjaśnienia logicznych relacji między dynamiką rozwoju procesów biznesowych a tworzeniem i poszerzaniem COP. Rozwój tej przestrzeni realizowany jest m.in. przez wspomagane komputerowo powiązania informacyjne procesów kierowniczych i gospodarczych COP. Przede wszystkim poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy i w jakim zakresie procesowa dojrzałość przedsiębiorstw sprzyja wdrażaniu i doskonaleniu COP?
2. Jaki rodzaj procesów występuje w COP?
3. Czym się charakteryzują procesy występujące w COP?

2. Cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw – COP

Cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw (COP) to wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne sieciowe powiązania, rozwijane pod wpływem komputerowych systemów informatycznych [Internet 1; Kossecki 2005]. Z jednej strony, przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą ogniskować swoją uwagę na zagadnieniach związanych z rozwojem procesowym przedsiębiorstw. Z drugiej strony, podejście i orientacja procesowa przedsiębiorstw umożliwia efektywne wdrożenie i rozwój systemów informatycznych [Cieśliński 2007]. Powiązanie tych dwóch aspektów kreuje nowoczesny byt organizacyjny, jakim jest COP. Cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw dynamizuje rozwój przedsiębiorstw w kierunku sieci powiązań gospodarczych. Cechą charakterystyczną organizacji sieciowych jest orientacja na zdarzenia [Perechuda 2010]. Zdarzenia są bytem organizacyjnym, który inicjuje i kończy każdy proces występujący w organizacji, szczególnie sieciowej. Powiązane ze sobą sprzężeniem zwrotnym zdarzenia gospodarcze generowane zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz sieci wywołują nowe zdarzenie w postaci energomaterialnych (ludzie, rzeczy, finanse), transformowanych w procesie przetwarzania informacji w wiedze rezultaty działania (rys. 1) [Kossecki 2005].



Rys. 1. Model zarządzania procesami w sieciach gospodarczych

Źródło: opracowanie własne.

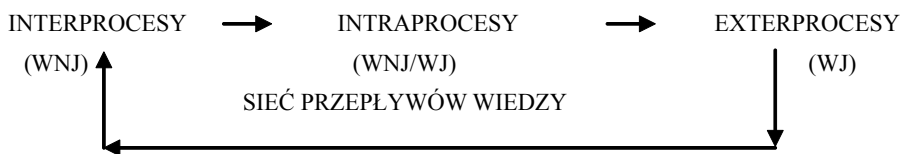
Procesy i zdarzenia są elementem składowym cyberprzestrzeni. Cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstwa COP oznacza hipertekstowe, interaktywne i wirtualne powiązanie wymianą energomaterii [Internet 1; Kossecki 2005], informacji i wiedzy [Perechuda 2010] jednostek wewnątrzorganizacyjnych oraz międzyorganizacyjnych tworzących sieć powiązań gospodarczych (przepływy informacji, pracy i wiedzy).

3. Rodzaje i charakterystyka procesów występujących w COP

W ramach procesów realnych i kierowniczych w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa ze względu na jej główną cechę, jaką jest sieć powiązań komputerowych, występują intra-, inter- i exterprocesy (rys. 2). Jednocześnie wskazać można, że zdarzeniami inicjującymi procesy w COP są informacje i/lub wiedza niejaw-

na, która wchodzi w system wewnętrzny organizacji, umożliwiając podejmowanie decyzji gospodarczych. Cechą charakterystyczną szeroko rozumianej informacji i wiedzy niejawnej jest ich niskosygnalowość [Perechuda 2010]. Tylko te przedsiębiorstwa je „wychwytyją”, których system jest wystarczająco wrażliwy, aby móc zinterpretować i nadać znaczenie zidentyfikowanym znakom [Cieśliński 2004]. Wynikiem działania tego mechanizmu jest wygenerowanie zdarzeń gospodarczych, których celem będzie zarabianie pieniędzy (zaspokojenie oczekiwań kontrahentów i klientów). W skład COP wchodzi zatem wspomagane komputerowo procesy przepływu wiedzy jawnej (WJ) i niejawnej (WNJ) i/lub energomaterii i informacji. Tworzą one interprocesy, czyli zewnętrzny system powiązań i relacji. W przypadku udostępniania przez przedsiębiorstwo swoich zasobów dla zewnętrznych podmiotów tworzone są tzw. exterprocesy. A zatem do procesów, które są rdzeniem COP, można zaliczyć (rys. 2):

1. Interprocesy (międzyorganizacyjne przepływy wiedzy niejawnej – WNJ),
2. Intraprocesy (wewnątrzorganizacyjne przepływy wiedzy jawnej i niejawnej),
3. Exterprocesy (zewnątrzorganizacyjne przepływy wiedzy jawnej często skodyfikowanej – WJ).



Rys. 2. Dynamiczny model COP a rodzaje procesów

Źródło: opracowanie własne.

Cyberprzestrzeń organizacyjną przedsiębiorstw tworzą powiązane komputerowo (*hardware*) i informatycznie (*software*) procesy realne i kierownicze oraz wirtualne, w ramach których występują intra-, inter- i exterprocesy. Dojrzałość gospodarcza, w tym organizacyjna i procesowa, stanowi podstawę jej rozwoju w kierunku nowoczesnych, procesowo-zdarzeniowych modeli biznesu. Możliwość identyfikacji barier rozwoju daje model dojrzałości jako narzędzie definiowania faz rozwojowych przedsiębiorstwa. Efektywność przepływów wiedzy i budowę standardów jej transformacji od niejawnej do jawnej skodyfikowanej umożliwia model dojrzałości cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw.

4. Model dojrzałości COP

Dojrzałość gospodarcza, w tym organizacyjna i procesowa, przedsiębiorstw rozumiana jest jako budowa standardów w kierunku optymalnej konfiguracji więzi orga-

nizacyjnych i architektury systemu informatycznego. Wraz z tak rozumianym rozwojem możliwe jest doskonalenie cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw. Zasadniczym elementem przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa jest jego „pole”, na które składają się procesy tworzące wewnętrzny system relacji i powiązań wewnątrzorganizacyjnych przedsiębiorstwa (rys. 3). Zewnątrzorganizacyjne powiązania tworzą przestrzeń organizacyjną przedsiębiorstw. Bariery rozwoju relacji i powiązań gospodarczych jest m.in. zastosowanie systemów informatycznych. Można przyjąć, że rozwój COP jest fazowy i przebiega od narodzin przez wzrost do dojrzałości. W tabeli 1 pokazano logiczny związek między fazami dojrzałości COP a rodzajem występujących w przedsiębiorstwie procesów. Model zakłada, że im przedsiębiorstwo jest bardziej dojrzałe, tym intensywność i rodzaj występujących w nim procesów jest większa. Oznacza to, że przedsiębiorstwa do rozwoju swojej cyberprzestrzeni wykorzystują systemy informatyczne pozwalające na tworzenie, lepszą koordynację i w niektórych przypadkach automatyzację przepływów zasobów energomaterialnych oraz informacji i wiedzy.

Tabela 1. Model dojrzałości COP

| Rodzaj procesu/ fazy dojrzałości | Narodziny | Wzrost | Dojrzałość |
|-------------------------------------|-----------|--------|------------|
| Interprocesy | x | x | x |
| Intrapprocesy | | x | x |
| Exterprocesy | | | x |

Znak x wskazuje występowanie danego procesu.

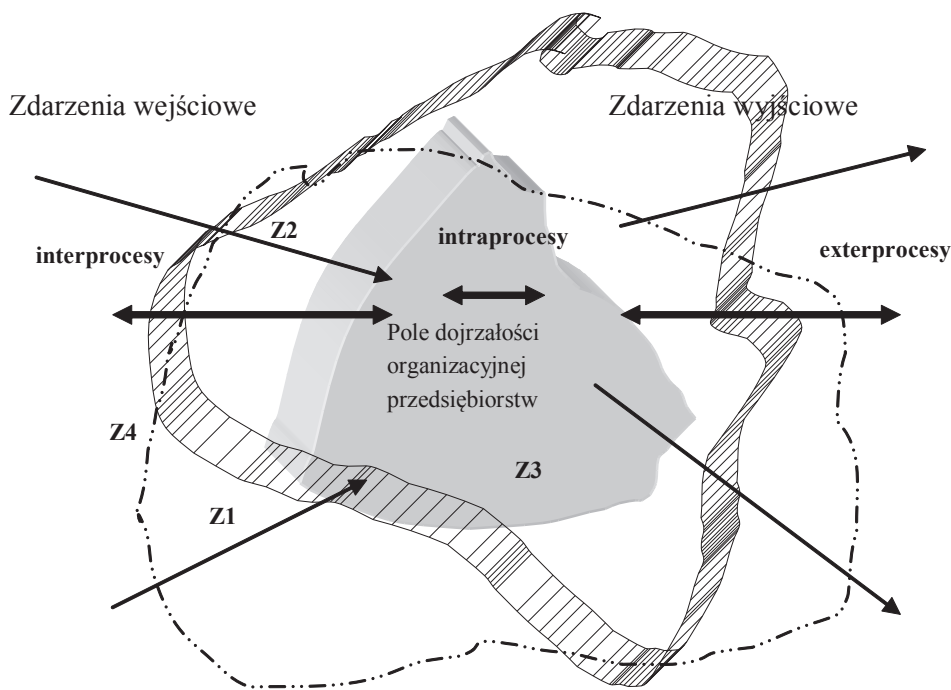
Źródło: opracowanie własne.

Faza doskonalenia w rozwoju cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa wskazuje, że jest ono w stanie lepiej „wychwytywać” niskosygnałowe zdarzenia [Perechuda 2010]. Wykorzystuje te zdarzenia, których inni nie widzą wcale lub nie umieją sobie z nimi poradzić (np.: wykorzystanie środków unijnych na rozwój e-gospodarki, wdrożenie innowacyjnej technologii lub zdywersyfikowanie swojej działalności na podstawie nowych technologii itp.).

Z kolei na rys. 3 przedstawiono ideowy model transformacji zdarzeń gospodarczych oraz rozwoju COP.

Dojrzałość COP to standardy, które pozwalają na poszerzanie pola znaczeń¹ i przestrzeni organizacyjnej z wykorzystaniem sieci komputerowych. Poszerzona

¹ Pole znaczeń – każde zdarzenie, które przez podmioty organizacyjne jest zdenotowane (przypisana jest nazwa) oraz przypisana jest mu waga (konotacja zdarzenia), tworzy pole dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jednym słowem, im pole dojrzałości organizacyjnej większe, tym większy potencjał przedsiębiorstwa do rozwoju COP. Żeby efektywnie wykorzystywać nadarżające się okazje (eventy) i poszerzać COP, należy doskonalić standardy (dojrzałość) pozyskiwania, dyfuzji i transformacji wiedzy niejawną w wiedzę jawną skodyfikowaną.



Rys. 3. Cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw – model transformacji i rozwoju

Z – zdarzenia gospodarcze 1, 2, 3 w polu i przestrzeni gospodarczej przedsiębiorstw, Z 4 – zdarzenia poza przestrzenią gospodarczą przedsiębiorstw (nie są w polu przestrzeni organizacyjnej, nie inicjują procesów gospodarczych).

Źródło: opracowanie własne.

przestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw oznacza efektywniejsze identyfikowanie zdarzeń gospodarczych, które stanowią podstawę ich biznesu. Im bardziej COP jest dojrzała, tym lepsze wykorzystanie wiedzy jawnej skodyfikowanej w cyberprzestrzeni. Granice COP związane są z przestrzenią organizacyjną przedsiębiorstw połączoną wewnątrzorganizacyjną i międzyorganizacyjną siecią komunikowania się i przepływu energomaterii, informacji i wiedzy. Nośnikami informacji i wiedzy oraz energomaterii (rzeczy, finanse, ludzie) są przebiegające w organizacji procesy realne, kierownicze i wirtualne. Wskazuje się, że dojrzałość przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw uwarunkowana jest zdolnością tychże do absorpcji niskosygnałowych informacji (wiedzy niejawnej), czyli takiego potencjału organizacyjnego przedsiębiorstw, w którym więzi organizacyjne, a szczególnie więzi pracy (techniczne) i służbowe, pozwalają swobodnie przepływać wiedzy niezbędnej w podejmowaniu zarówno strategicznych, jak i operacyjnych decyzji. Istotnym elementem tej dojrzałości jest odpowiedź na pytanie, w jakiej fazie dojrzałości procesowej znajduje się przedsiębiorstwo. Jeżeli jest w fazie zintegrowanego zarządzania procesami

[Cieśliński 2007], można powiedzieć o przełamaniu pierwszej bariery wzrostu. Zintegrowane zarządzanie procesami jest początkiem efektywnego zarządzania organizacjami zorientowanymi na zdarzenia, inaczej – wirtualnymi sieciami gospodarczymi. Jednak procesy i ich rozwój stanowią podstawową barierę wzrostu. Czy może to trwać w nieskończoność?

5. Model zmian a rozwój COP

Wraz z intensywnością i liczbą wdrażanych systemów informatycznych oraz dojrzałością informatyczną przedsiębiorstw [Cieśliński 2007] można mówić o rozwoju nowoczesnych modeli biznesu. Nie można jednak w nieskończoność „komputeryzować” i automatyzować procesów zachodzących w COP. Muszą występować „furtki heurystyczne”, które pozwolą na kreatywne komunikowanie się. Obok barier informatycznych występują zatem bariery organizacyjne. Podstawą przełamania przeszkód w rozwoju w kierunku COP jest wskazanie na powiązania między fazą zmian organizacyjnych a dojrzałością procesową, organizacyjną i informatyczną przedsiębiorstw. W tabeli 2 przedstawiono modelowo relacje, które występują między fazą dojrzałości a etapami zmian organizacyjnych.

Tabela 2. Faza dojrzałości a etapy wprowadzania zmian organizacyjnych

| Etapy zmian/ faza dojrzałości | Narodziny | Wzrost | Dojrzałość |
|----------------------------------|-----------|--------|------------|
| Rozmrożenie | X | | |
| Zmiana | | X | |
| Zamrożenie | | | X |

Źródło: opracowanie własne.

Można przyjąć model zmian w kierunku rozwoju COP, który opiera się na tym, że:

1. Cykl zmian organizacyjnych należy rozpocząć od rozmrożenia więzi funkcjonalnych i informacyjnych przez implementację procesowo-zdarzeniowej struktury organizacyjnej.
2. W drugiej fazie cyklu wprowadzić zmiany na bazie innowacyjnej architektury informatycznej opartej na elastycznych – dedykowanych systemach.
3. Cykl może zostać zamknięty po przeprowadzeniu monitoringu funkcjonowania całości wdrożonego systemu; nastąpi wtedy zamrożenie zmian.

6. Zakończenie – regres i wzrost asymptotyczny COP

Nowoczesne modele biznesu to takie, które przełamują bariery wzrostu i rozwoju, poszukując innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych.

Realizacja określonych fragmentów procesów biznesowych świadczonych drogą elektroniczną (e-usługi) tworzy wirtualną sieć powiązanych ze sobą podmiotów, za pomocą której wirtualnie i z założenia interaktywnie przepływa wiedza (dynamicznie zmienia swój stan z niejawnej na wejściu procesu na jawną skodyfikowaną na wyjściu procesu). Niektóre procesy realizowane są przy użyciu systemów informatycznych, niektóre są wyłącznie wspomagane systemami informatycznymi. Pierwsze od drugich różnią się tym, że ich realność, czyli energomaterialny wynik funkcjonowania procesu, uwarunkowana jest ich wirtualnością. W przypadku procesów realizowanych za pomocą systemów informatycznych zdarzenie ma swoją energomaterialną wartość, jeżeli zaistnieje w systemie. Przykładem jest proces zamówień – gdy towar znajduje się już na półkach magazynu przyjęć, ale nie można go użyć, ponieważ nie istnieje jego zapis w systemie. Jednym słowem, świat wirtualny staje się bardziej realny niż rzeczywisty, jednak wynika to tylko z faktu, że przedsiębiorstwa poddają się coraz większej presji ze strony firm informatycznych, dla których ważniejszy jest automatyzm niż kreacja.

Podsumowując, można powiedzieć, że zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw uwarunkowane jest następującymi czynnikami wzrostu:

1. Rozwojem procesowo-zdarzeniowej orientacji przedsiębiorstw, w tym: zdefiniowaniem i zmapowaniem procesów realnych, wirtualnych i kierowniczych w obszarze intra-, inter- i exterprocesów.
2. Wykorzystaniem wszystkich typów powiązań wewnątrz-, zewnątrz- i międzyorganizacyjnych z wykorzystaniem sieci komputerowych.
3. Kompatybilnością faz dojrzałości z etapami zmian organizacyjnych sprzyjających transformacji wiedzy niejawnej w jawną skodyfikowaną.

7. Podsumowanie

Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni powinno być ukierunkowane na tworzenie systemu umożliwiającego identyfikowanie i wykorzystywanie niskosygnalowych zdarzeń gospodarczych (wiedzy niejawnej). Wraz z dojrzałością COP rośnie zdolność organizacji do budowania potencjału organizacyjnego sprzyjającego dynamicznie rozwojowi przedsiębiorstwa. Rozwój ten przebiega cyklicznie. Jeżeli przedsiębiorstwo uwzględnia tzw. furtki heurystyczne w swoim rozwoju, czyli nie automatyzuje wszystkich procesów, rozwój taki można nazwać wzrostem asymptotycznym. Standaryzację rozwoju wyłącznie w kierunku wspomaganej komputerowo automatyzacji procesów można nazwać regresem asymptotycznym. Poszerzanie w nieskończoność cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw napotyka bariery zarówno informatyczne, jak i organizacyjne, które ograniczają pozyskiwanie i transformację wiedzy niejawnej w wiedzę jawną skodyfikowaną.

Literatura

- Aalst W., Hee K., *Workflow Management. Models, Methods, and Systems*, MIT Press, Cambridge MA 2002.
- Cieśliński W., *Procesowa a informacyjna dojrzałość przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, T. 1, red. A. Szewczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
- Cieśliński W., *Semiologia sieci wirtualnych*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, red. E. Niedzielska, K. Perechuda, AE, Wrocław 2004.
- Grefen P., Aberer K., Ludwig H., Hoffner Y., *CrossFlow: cross-organizational workflow management for service outsourcing in dynamic virtual enterprises*, „Data Engineering, Jg.” 2001, no 24 (1).
- Kossecki J., *Metacybernetyka*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Kielcach, Kielce-Warszawa 2005.
- Perechuda K., Cieśliński W., *Ontological Grounds for Process Oriented Maturity of Enterprises – the Perspective of Information Management*, [w:] *Information Management*, red. B.F. Kubiak, A. Kowrowicki, Gdansk University Press, 2007.
- Perechuda K., *Knowledge Diffusion Methods in a Networking Company. Knowledge Business Models*, UE, Wrocław 2010.

Źródło internetowe

- [1] www.tchsty.art.pl/hipertekst/cyberprzestrzen.htm/19/05/2011.

MANAGEMENT OF PROCESSES IN CYBERSPACE – PROBLEMS OF BARRIERS GROWTH

Summary: The article describes and explains well designed management model of organizational processes in cyberspace enterprises (COP). It makes the identification and characterization of business processes in cyberspace. Using a cybernetic model of control and regulation, it identifies the main barriers to growth and development of organizational space that uses computer networks to manage information and knowledge flows in the COP.

Keywords: management, processes, cyberspace, network, knowledge.