

Helena Dudycz

WYBRANE ASPEKTY REALIZACJI PORTALU KORPORACYJNEGO W ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ

1. Wstęp

Organizacje gospodarcze, chcąc funkcjonować na zmiennym i konkurencyjnym rynku, muszą pozyskiwać potrzebne informacje, pochodzące zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych, przetwarzać je oraz dystrybuować wśród pracowników. Wiąże się to często z koniecznością wdrożenia właściwych rozwiązań informatycznych, zwiększających integrację środowiska transakcyjnego z systemami informacyjno-decyzyjnymi oraz przyczyniających się do podniesienia poziomu wspierania przez nie decydentów w procesie podejmowania decyzji. Wymaga to architektury, która pozwoli na: (1) integrację i składowanie danych pochodzących z różnych źródeł, z zachowaniem ich jakości, spójności i poprawności, (2) przetwarzanie analityczne obejmujące rozwiązania do wielowymiarowej analizy zaistniałych faktów gospodarczych, odkrywania zależności między nimi czy też prognozowania zdarzeń oraz (3) udostępnianie i dystrybuowanie informacji za pomocą narzędzi z przyjaznym interfejsem użytkownika (por. [Dudycz 2005c, s. 237]).

Jednym z rozwiązań informatycznych pozwalającym na zorganizowane udostępnianie informacji jest portal korporacyjny (*corporate portal*, *enterprise portal*, *enterprise information portal*). Zarówno w literaturze, jak i w praktyce można spotkać różne definicje tego pojęcia. Jednak raczej wszyscy zgadzają się, że jest to narzędzie programowe integrujące rozproszone zasoby informacyjne i aplikacyjne organizacji gospodarczej oraz udostępniające je w sposób bezpieczny i uwzględniający specyficzne potrzeby poszczególnych pracowników w celu lepszego podejmowania decyzji i usprawniania działań organizacji. Charakterystyczną cechą tego rozwiązania jest zastosowanie jednolitego, graficznego interfejsu przeglądarki internetowej. Wiele obecnie wdrażanych portali korporacyjnych nie tylko pozwala na integrację zasobów organizacji gospodarczej, ale również na efektywne nimi zarządzanie. Wśród podstawowych cech tego rozwiązania informatycznego wymienia się: personalizację, kategoryzację, integrację, współpracę oraz publikację i dystrybucję informacji (szerzej opisane m.in. w: [Dudycz 2005a, s. 33-34; *Intra-*

nety i portale korporacyjne... 2006; Wild, Griggs, Li 2005, s. 82]). Wszystkie dostępne w ramach portalu funkcje muszą być zintegrowane i jednocześnie dopasowane do potrzeb użytkownika.

Sposób działania portalu korporacyjnego zależy od wdrożonego produktu wybranego dostawcy. Jednak cel i istota jest taka sama: udostępnianie uprawnionym do tego pracownikom istotnych i potrzebnych im informacji, niezbędnych do podejmowania decyzji oraz prowadzenia działalności biznesowej za pomocą bezpiecznej strony, dostosowanej do potrzeb i preferencji użytkownika, złożonej z istniejących w organizacji aplikacji i danych.

O ile budżety na technologie informatyczne w organizacjach na światowym rynku informatycznym utrzymują się na stałym poziomie lub maleją, o tyle na projekty dotyczące wdrażania portali korporacyjnych – rosną (por. [*Ewolucja portali przedsiębiorstwa...* 2004, s. 30]). Wynika to z przeświadczenia, że to rozwiązanie daje m.in. możliwość zmniejszenia kosztów prowadzonej przez organizację działalności (por. m.in. [Olszak 2004, s. 33]). Również w Polsce, zdaniem firmy konsultingowej KPMG Sp. z o.o., tempo wzrostu rynku informatycznego w dziedzinie wdrażania portali korporacyjnych w 2006 r. wyniesie w ujęciu wartościowym około 13% rocznie, a w ujęciu ilościowym – 15%, natomiast w ciągu najbliższych trzech lat powinno wzrosnąć o 30% (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 9]). Zdaniem ekspertów, największego popytu na zakup i wdrożenie portali korporacyjnych można oczekiwać w sektorach: publicznym, bankowym oraz produkującym dobra konsumpcyjne, natomiast najmniejszego – w sektorach: chemicznym, farmaceutycznym, energetycznym oraz w transporcie i w logistyce (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 10]).

Wdrażanie portalu korporacyjnego jest inwestycją obciążoną ryzykiem realizacji, tak jak inne przedsięwzięcia informatyczne, zarówno jeśli chodzi o budżet, czas, jak i o zakres oferowanej funkcjonalności. Mimo niewątpliwych korzyści dla organizacji gospodarczej, wynikających z implementacji tego projektu, decyzja o podjęciu jego realizacji powinna być poprzedzona dokładną analizą potrzeb użytkowników (pracowników, kadry kierowniczej) oraz przeprowadzeniem rachunku ekonomicznego planowanej inwestycji.

Celem niniejszego artykułu, wobec widocznego wzrostu liczby wdrożeń portalu korporacyjnego, jest omówienie przesłanek mających wpływ na zainteresowanie się tym rozwiązaniem informatycznym i aspektów ekonomicznych takiego przedsięwzięcia oraz wskazanie przyczyn braku efektywnego wykorzystania zaimplementowanego już portalu. Analizę skoncentrowano na portalach korporacyjnych horyzontalnych działających wewnątrz organizacji¹.

¹ Portale korporacyjne ze względu na sposób udostępnia zasobów informacyjnych i aplikacyjnych dzieli się na zewnętrzne (pozwalające na komunikację z otoczeniem) i wewnętrzne. natomiast ze względu na zawartość tematyczną wyróżnia się horyzontalne (mające charakter ogólny) i wertykalne (dotyczące specjalizowanego, określonego obszaru tematycznego). Szerzej ewolucję oraz typologię portali omówiono m.in. w [Gołuchowski 2005, s. 179-185; Olszak 2004, s. 28-31]).

2. Przesłanki realizacji portalu korporacyjnego w organizacji gospodarczej

W organizacjach gospodarczych wdrożone aplikacje do wspomagania decydentów pozwalają m.in. dostarczać raporty zawierające kluczowe wskaźniki efektywności działania przedsiębiorstwa (*key performance indicators*), na podstawie których to raportów stawia się hipotezy weryfikowane z kolei przez przeprowadzanie szczegółowych analiz, wykorzystując do tego celu różnego rodzaju narzędzia analityczne. Korzystanie w takiej sytuacji z wielu aplikacji rozproszonych w organizacji jest trudne i czasochłonne i powoduje generowanie dodatkowych kosztów związanych z koniecznością poświęcania przez pracowników więcej czasu na pozyskanie potrzebnych im informacji. Ponadto często pracownicy wykorzystują wiele różnych aplikacji do obsługi tych samych procesów biznesowych. Jest to rezultat braku w organizacji jednego centralnego systemu zarządzania zasobami informacyjnymi. Zaimplementowanie portalu korporacyjnego pozwala spojrzeć na organizację przez pryzmat procesów biznesowych oraz wspierać wszystkie kluczowe jej procesy.

W miarę rozwoju organizacji liczba wdrożonych systemów i aplikacji dynamicznie wzrasta. Użytkownik, korzystając równocześnie z kilku, musi przełączać się pomiędzy poszczególnymi oknami, aby skorzystać z funkcji oferowanej przez program inny niż właśnie wykorzystywany. Do tego istniejące w organizacji aplikacje mają najczęściej różniące się znacznie interfejsy użytkownika. Wdrożenie każdego kolejnego nowego systemu wymaga m.in. przeprowadzenia szkolenia pracowników, co jest dla nich czasochłonne i uciążliwe, a dla organizacji generuje przede wszystkim dodatkowe koszty związane z tą inwestycją. Zaimplementowanie portalu korporacyjnego pozwala wykorzystać standardowy graficzny interfejs użytkownika, co wiąże się najwyżej z jednokrotnym przeprowadzeniem szkolenia pracowników. Dodatkowo jako narzędzie interaktywne daje możliwość realizacji różnych zadań, umożliwiając korzystanie z potrzebnych baz danych i narzędzi analitycznych oraz udostępniając im informacje w dowolnym formacie (tekst, wykresy, raporty, tabele, schematy itp.), dostosowanym do ich potrzeb².

Następną przesłanką skłaniającą do wdrożenia portalu korporacyjnego jest występujący w niektórych organizacjach gospodarczych nadmiar informacji znajdujących się w różnorodnych raportach generowanych przez różne aplikacje, co powoduje korzystanie przez pracowników z coraz mniejszej liczby jej źródeł, ponieważ zapoznanie się z zawartością wszystkich jest zbyt czasochłonne. W tej sytuacji zaimplementowanie portalu spełnia niejako rolę filtra przepuszczającego ze wszystkich możliwych źródeł jedynie informacje istotne dla danego użytkownika.

² Przeprowadzone wstępne badania potrzeb informacyjnych kadry kierowniczej wskazują, że występuje silna korelacja między oceną wpływu systemu informatycznego na usprawnienie działalności w organizacji gospodarczej dokonaną przez decydentów a łatwością ich obsługi i prezentowaniem informacji w różnych czytelnych formach (por. [Dudycz 2005b]).

Kolejny problem występujący w organizacjach gospodarczych to brak efektywnej metody dystrybucji właściwych danych oraz informacji do poszczególnych pracowników, z czym wiąże się często ograniczony i utrudniony dostęp do najważniejszych, uporządkowanych i łatwo dostępnych informacji. Natomiast jedną z funkcji udostępnianych przez portal korporacyjny jest publikacja i dystrybucja informacji wśród jego użytkowników.

Wiele organizacji gospodarczych boryka się również z problemem braku skutecznego narzędzia do współpracy i komunikacji z pracownikami. Dodatkowo często występuje konieczność usprawnienia komunikacji nie tylko wewnątrz organizacji, ale i z klientami oraz kooperantami.

Podsumowując, można wskazać, że na decyzję o realizacji portalu korporacyjnego ma wpływ potrzeba usprawnienia, a czasem wręcz zautomatyzowania procesów biznesowych w organizacji poprzez redukcję czasu potrzebnego na wyszukanie istotnych informacji, zwiększanie efektywności poprzez personalizację zawartości, szybki dostęp do informacji (*on-line*), koncentrację na odbiorcy informacji, a nie na samym procesie ich dostarczenia oraz zapewnienia odpowiedniej jakości informacji.

3. Rachunek ekonomiczny realizacji portalu korporacyjnego

Inwestowanie w każdą działalność przedsiębiorstwa – w tym również w technologie informacyjne – pociąga za sobą konieczność dysponowania znacznym kapitałem potrzebnym do finansowania nakładów, czego ewentualne efekty zawsze następują z opóźnieniem. Tylko właściwe zaplanowanie przedsięwzięcia informatycznego, określenie nakładów (kosztów) jego realizacji i oszacowanie spodziewanych efektów pozwoli podjąć właściwą decyzję o jego realizacji. W przypadku przedsięwzięcia informatycznego największym zagrożeniami zwrotu z inwestycji są: źle ocenione korzyści, nieumiejętność zapanowania nad kosztami oraz brak szacowania opłacalności inwestycji (por. [Dudycz 2002, s. 159]).

Obliczenie zwrotu z inwestycji w rozwiązaniach stosujących przetwarzanie informacji nadal jest trudnym zadaniem. Teoretycy ani praktycy nie dopracowali się jeszcze jednego, powszechnie uznawanego sposobu liczenia zwrotu z inwestycji z przedsięwzięć informatycznych³. Mimo to powinno się stosować wybrane metody uwzględniające specyfikę przedsięwzięć informatycznych (np. pełne koszty posiadania informatyki – metoda TCO), aby poznać, jakie efekty przynosi dane wdrożenie i umieć wykazać jego użyteczność⁴.

³ Liczba tych metod stale się zwiększa. Na podstawie studiów literaturowych E. Berghout i T. Renkema ustalili listę 61 metod wykorzystywanych do oceny przedsięwzięć informatycznych jako inwestycji (za [Cyprijański 2004, s. 25]).

⁴ Metody badania efektywności inwestycji informatycznych omówiono dokładniej m.in. w [Dudycz, Dyczkowski 2006].

Do rozwiązań z obszaru Business Intelligence, w tym i portalu korporacyjnego, trudno jest zastosować tradycyjne metody finansowe badania i oceny inwestycji, ponieważ uzyskane efekty mają charakter niewymierny (wpływają przede wszystkim na jakość podejmowanych decyzji). Świadczą również o tym przeprowadzone przez KPMG Sp. z o.o. badania, z których wynika, że najczęściej wymieniane są: poprawa komunikacji wewnętrznej (29%) oraz ułatwienie dostępu do zasobów informacyjnych (28%). Natomiast efekty bardziej wymierne o charakterze finansowym wskazywano rzadziej: redukcję kosztów działania organizacji – 10%, a generowanie dodatkowych zysków tylko 2% (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 17]). Według tych badań największe korzyści z wdrożenia portalu korporacyjnego wynikają:

- ze skrócenia czasu potrzebnego na znalezienie potrzebnych informacji i/lub dokumentów (średnio ponad 50%),
- ze zwiększenia ilości użytecznej wiedzy dostępnej poprzez portal (średnio o 50%),
- ze zwiększenia średniej produktywności pracowników (średnio o 20%) [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 17].

Jednak koszt wdrożenia portalu korporacyjnego może być wysoki i na pewno wzrasta w miarę rozszerzania jego funkcjonalności. W Polsce średni koszt tego typu inwestycji nie przekracza 50 000 euro (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 19]). Na ten koszt składają się trzy elementy: koszt licencji⁵, koszt sprzętu oraz koszt wdrożenia. Analizowany rynek realizacji portali korporacyjnych w Polsce wskazuje na dużą liczbę małych wdrożeń (poniżej 50 000 euro) oraz na kilka wielkich projektów (powyżej 500 000 euro), przy braku średniej wielkości wdrożeń z budżetem rzędu 100 000-500 000 euro (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 19]).

W tej kalkulacji, aby wdrożenie zakończyło się sukcesem, czyli akceptacją portalu przez jego przyszłych użytkowników, trzeba również uwzględnić pozycje kosztowe związane z powołaniem zespołu projektowego, szkolenia pracowników oraz utrzymania portalu w przyszłości. Bez tych nakładów może się okazać, że „organizacja otrzyma zaawansowane narzędzie, z którego nikt nie będzie korzystał” (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 24]).

Mimo wszystko dzięki prawidłowemu zaimplementowaniu portalu korporacyjnego korzyści mogą być znaczne. Wśród podstawowych najczęściej wymienia się:

- 1) w obszarze redukcji kosztów:
 - koszty komunikacji typu: drukowanie, faksy, wysyłka dokumentów,
 - redukcję czasu straconego w poszukiwaniu istotnych informacji,
 - zmniejszenie kosztów obsługi pracowników poprzez wprowadzenie mechanizmów samoobsługi,

⁵ Koszt zakupu licencji stanowi najczęściej nie więcej niż 50% całkowitych kosztów wdrożenia. przy czym im większy projekt, im więcej użytkowników i licencji, tym procentowy udział kosztów licencji w całkowitych kosztach jest większy (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 8]).

- zmniejszenie kosztów obsługi podmiotów zewnętrznych poprzez udostępnienie określonych funkcjonalności (*e-commerce*),
 - redukcję kosztów zarządzania portalem poprzez udostępnienie mechanizmów zarządzania treścią;
- 2) w obszarze poprawy efektywności:
- zwiększenie efektywności poprzez personalizację zawartości,
 - szybki dostęp do informacji – *on-line*,
 - koncentrację na odbiorcy informacji, a nie na samym procesie dostarczenia danych,
 - zwiększenie produktywności pracowników poprzez stosowanie narzędzi *workflow* i pracy grupowej,
 - poprawę efektywności wykorzystania posiadanej wiedzy w organizacji oraz zapewnienie odpowiedniej jakości informacji (por. [Łukaszuk 2002]).

Jednak warunkiem koniecznym do osiągnięcia wymiernych korzyści z zaimplementowania portalu korporacyjnego jest podporządkowanie jego budowy dobrze zdefiniowanym celom biznesowym oraz ogólnej strategii działania organizacji.

4. Przyczyny braku efektywnego wykorzystania wdrożonego portalu korporacyjnego

Celem implementacji portalu korporacyjnego w organizacji jest przede wszystkim umożliwienie łatwego i szybkiego dostępu do potrzebnych informacji, koniecznych pracownikom do wykonywania ich obowiązków. Na wdrożenie zakończone sukcesem składają się przede wszystkim:

- właściwa identyfikacja powiązań procesów biznesowych,
- agregacja aplikacji i danych w ramach struktury portalowej,
- określenie indywidualnych uprawnień użytkowników w ramach organizacji (por. m.in. [Ewolucja portali przedsiębiorstwa... 2004, s. 30]).

Analizując wyniki prowadzonych badań dotyczących implementacji portali korporacyjnych, jak i samych wdrożeń, można wskazać następujące przyczyny braku efektywnego i pełnego wykorzystania ich funkcjonalności:

1. Brak jasno sprecyzowanych celów biznesowych przed podjęciem decyzji o wdrożeniu portalu korporacyjnego (przedsięwzięcie takie jest realizowane jako cel sam w sobie).
2. Utworzony portal korporacyjny nie spełnia potrzeb informacyjnych użytkowników.
3. Dominacja rozwiązań technologicznych nad potrzebami biznesowymi w organizacji (występuje wtedy zbyt duża koncentracja na aspektach informatycznych, a nie na powodach, dla których portal jest wdrażany).
4. Brak zrozumienia możliwości rozwiązań informatycznych przez decydentów biznesowych (tak samo niebezpieczny jest brak zrozumienia celów organizacji przez informatyków).

5. Brak ustalonej i klarownej strategii informatyzacji, dotyczący zarówno istniejących i wdrażanych systemów informatycznych, jak i połączeń między nimi (implementując portal, nie określono sposobu, w jaki będą dołączane w przyszłości nowe aplikacje).
6. Nieuwzględnianie lub ignorowanie potrzeb i preferencji użytkowników.
7. Słabe lub wręcz znikome wykorzystanie portalu korporacyjnego jako integratora rozproszonych aplikacji w organizacji⁶.
8. Traktowanie portalu korporacyjnego tylko jako wewnętrznego, rozbudowanego intranetu, wspomagającego przede wszystkim komunikację między pracownikami.
9. Brak w wystarczającym zakresie udziału przyszłych użytkowników portalu w pracach związanych z jego tworzeniem, zwłaszcza na etapie projektowania ról i personalizowania.
10. Umieszczenie w portalu portletów zawierających niepotrzebne informacje i aplikacje.
11. Niedopasowanie istniejących w organizacji gospodarczej rozwiązań technicznych do potrzeb funkcjonowania portalu korporacyjnego.
12. Tendencyjna prezentacja danych, często niezamierzona i wynikająca z braku wiedzy, a niekiedy wręcz z ignorancji użytkowników wobec wymogów statystyki.

Przyczyn braku efektywnego wykorzystania wdrożonego portalu korporacyjnego w organizacji można również upatrywać w powodach, jakimi kierują się nadal polskie firmy, decydując się na realizację tego przedsięwzięcia informatycznego. Z badań przeprowadzonych przez KPMG Sp. z o.o. wynika, iż są to przede wszystkim: potrzeba usprawnienia wewnętrznej komunikacji oraz ułatwienie dostępu do danych, dokumentów i aplikacji, natomiast bardzo rzadko – potrzeba usprawniania procesów operacyjnych i biznesowych lub bardziej efektywnego gromadzenia i wykorzystywania zasobów wiedzy celem podnoszenia innowacyjności i sprawności organizacyjnej (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 1]).

Zatem można stwierdzić, że podstawowe przyczyny niewykorzystania pełnej funkcjonalności i możliwości portalu korporacyjnego w organizacji polegają na: braku jasno określonego celu prac, marginalnym zaangażowaniu przyszłych ich użytkowników oraz na zbyt dużym skoncentrowaniu się na aspektach technologicznych. Aby zwiększyć szanse realizacji tego typu prac w założonej funkcjonalności, czasie oraz budżecie, trzeba w pierwszej kolejności określić strategię in-

⁶ Z badań przeprowadzonych przez KPMG Sp. z o.o. wynika, że w Polsce aż 48% organizacji zintegrowało w ramach portalu zaledwie od jednej do trzech aplikacji, a kolejne 13% – żadnej. Jedynie 19% wskazało, iż w ramach portalu zintegrowano ponad 15 aplikacji istniejących w organizacji (były to w większości duże organizacje) (por. [*Portale korporacyjne: technologia...* 2005, s. 12]). Wyniki te wskazują, iż wdrażany portal korporacyjny często pełni w organizacji gospodarczej raczej funkcję uzupełniającą niż integrującą zasoby aplikacyjne i ujednoliciającą interfejs dostępu do nich.

formatyzacji organizacji gospodarczej, umiejscowić wdrożenie takiego przedsięwzięcia w hierarchii priorytetów przedsiębiorstwa oraz nadać mu ściśle określony kierunek.

5. Podsumowanie

Portal korporacyjny spełnia niejako rolę filtra przepuszczającego ze wszystkich możliwych źródeł danych jedynie informacje istotne dla danego pracownika. Pozwala realizować koncepcję integracji polegającej na pobieraniu z różnych aplikacji zarówno informacji, jak i funkcjonalności w celu opublikowania ich w środowisku jednej platformy. Zakończenie prac związanych z wdrożeniem portalu korporacyjnego rozpoczyna proces nieustannego jego doskonalenia, wynikający ze zmiany zasobów informacyjnych, pojawienia się nowych aplikacji oraz zaistnienia nowych potrzeb i preferencji użytkowników.

Podstawowym czynnikiem decydującym o sukcesie realizacji portalu korporacyjnego w organizacji gospodarczej są jasno sprecyzowane cele biznesowe, wytyczające strategię informatyzacji. Powinna ona określać koncepcję wdrażanego kompleksowego rozwiązania informatycznego, którego nierozzerwalnym elementem jest portal. Takie podejście może przynieść efekty zarówno niewymierne, jak i wymierne.

Literatura

- Cypryański J., *Metametody oceny efektywności inwestycji informatycznych*, [w:] *Systemy wspomagania organizacji*, red. T. Porębska-Miąc, H. Sroka, AE, Katowice 2004.
- Dudycz H., *Wizualizacja informacji udostępnianych kadrze kierowniczej za pomocą portalu korporacyjnego*, [w:] *Informatyka i współczesne zarządzanie*, red. J. Kisielnicki, J. Nowak, J. Grabara, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice 2005a.
- Dudycz H., *Badania wstępne dotyczące oceny rozwiązań informatycznych przez kadrę kierowniczą*, [w:] *Systemy Wspomagania Organizacji SWO'2005*, red. T. Porębska-Miąc, H. Sroka, AE, Katowice 2005b.
- Dudycz H., *Rozwiązania informatyczne strategii inteligentnego wspomagania biznesu*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005c.
- Dudycz H., *Zagadnienia wyboru rozwiązania klasy Business Intelligence*, [w:] *Efektywność zastosowań systemów informatycznych 2002*, t. II, red. J. Grabara, J. Nowak, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne Warszawa – Szczyrk 2002.
- Dudycz H., Dyczkowski M., *Efektywność przedsięwzięć informatycznych. Podstawy metodyczne pomiaru i przykłady zastosowań*, AE, Wrocław 2006 (w druku).
- Ewolucja portali przedsiębiorstwa*, „NetWorld” 2004, nr 6.
- Gólurowski J., *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, AE, Katowice 2005.
- Intranety i portale korporacyjne*, www.datapolis.com, 2006.

- Łukaszuk K., B2X – *Portal nieograniczonych możliwości*, [w:] *mySAP Enterprise Portal. Środowisko pracy, komunikacji i kooperacji na miarę potrzeb nowoczesnego biznesu*. SAP 2002; www.sap.com/poland.
- Olszak C.M., *Portale korporacyjne w usprawnianiu zarządzania organizacją*, [w:] *Informatyka ekonomiczna. Przegląd naukowo-dydaktyczny*, red. J. Goliński, D. Jelonek, A. Nowicki, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1027, AE, Wrocław 2004.
- Portale korporacyjne: technologia i biznes. Raport badawczy*, KPMG Sp. z o.o., <http://www.kpmg.pl>, 2005.
- Wild R.H., Griggs K.A., Li E.Y., *An Architecture for Distributed Scenerio Building and Evaluation*, „Communications of the ACM” 2005, nr 11, s. 80-86.

SELECTED PROBLEMS OF THE ENTERPRISE INFORMATION PORTAL'S IMPLEMENTATION

Summary

The aim of the article is the analysis of the enterprise information portal's implementation. The in-crease of the portal's realization exists both in the world and in Poland. That's why important thing is research of the reasons of portal's implementation and economical aspects of this IT project. The first part briefly characterizes circumstances of the realization portal. Then the economical aspects of implementation IT projects are presented. The last part of the paper contains the problems' description of the effectiveness of the portal's realization.

Dr Helena Dudycz jest adiunktem Katedry Teorii Informatyki Instytutu Informatyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, e-mail: helena.dudycz@ae.wroc.pl.