

NOWOCZESNE METODY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH NOWEJ GOSPODARKI – IMPLIKACJE W SEKTORZE TSL

Anna Misztal

Instytut Logistyki i Informatyki, Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki

1. Wstęp

W naukach ekonomicznych i o zarządzaniu istnieje szereg zjawisk i problemów badawczych, które pomimo prób ich kwantyfikacji, opisu i naukowego wyjaśniania pozostają wielowymiarowe i nie znajdują jednolitych rozwiązań. Zagadnienia wyboru odpowiednich metod zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa są niezwykle interesującym problemem badawczym. Rozwój ten determinowany jest przez szereg czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Niewątpliwie złożoność uwarunkowań nowej gospodarki oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Wybór odpowiedniej metody ma ważne znaczenie dla efektywności podejmowanych działań. Podstawowym celem opracowania jest zaprezentowanie wybranych metod zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki. Szczególną uwagę poświęcono analizie przedsiębiorstw z sektora TSL. Początkowe rozważania zawierają omówienie podstawowych zagadnień teoretycznych związanych z nową gospodarką i metodami zarządzania. W dalszej części opracowania opisano wybrane metody zarządzania wykorzystywane przez przedsiębiorstwa transportowe.

2. Nowa gospodarka – konceptualizacja terminu

Termin ‘nowa gospodarka’, określane również mianem gospodarki informacyjnej, społeczeństwa informacyjnego, gospodarki elektronicznej, gospodarki sieciowej, gospodarki opartej na wiedzy, jest powszechnie stosowany w literaturze ekonomicznej, socjologicznej, w opracowaniach poświęconych zarządzaniu oraz w informatyce. To rezultat przemian zachodzących we współczesnych systemach gospodarczych, które są wynikiem globalizacji, liberalizacji oraz rozwoju nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych¹.

¹ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 55.

Nowa gospodarka jest „efektem zmian strukturalnych zachodzących w działalności gospodarczej na skutek masowego wdrażania technologii informacyjnych obejmujących: oprzyrządowanie techniczne (hardware), oprogramowanie (software) oraz narzędzia i środki komunikacji”². Pojęcie to nie jest jednoznaczne, można jednocześnie zauważyć, że zdecydowana większość definicji uwzględnia rolę obszaru technologii informacyjno-komunikacyjnych dla rozwoju współczesnego społeczeństwa³.

Nową gospodarkę można zatem określić jako system

oparty na coraz większym udziale wiedzy i informacji w osiąganiu celu gospodarczego, co znajduje odzwierciedlenie w rozwoju opartych na wiedzy technologii (w szczególności ICT) oraz ich ekspansji we wszystkie dziedziny gospodarowania, przyczyniając się na zasadzie sprzężenia zwrotnego z postępującą globalizacją do modyfikacji dotychczas obowiązujących prawidłowości ekonomicznych⁴.

Jej mianem można również nazwać „wirtualną arenę, na której prowadzona jest działalność, zawierane są transakcje, dochodzi do tworzenia oraz wymiany wartości i gdzie dojrzewają bezpośrednie kontakty między jej uczestnikami”⁵.

Jednym z podstawowych wyróżników nowej gospodarki jest to, że przemiany społeczno-gospodarcze oraz realizowane strategie rozwojowe oparte są na wiedzy i informacjach, które stanowią podstawę sukcesu i jedną z determinant budowania przewagi konkurencyjnej⁶. Warto zauważyć, że badacze omawianej tu problematyki podkreślają znaczenie narzędzi i mediów elektronicznych, sieci komputerowych, technik przetwarzania danych jako kluczowych determinant rozwoju nowej gospodarki⁷.

Jest ona oparta na następujących fundamentach: systemie innowacyjności, systemie edukacyjno-szkoleniowym, systemie informacyjno-komunikacyjnym i systemie zarządzania wiedzą na poziomie innowacji. Podstawowymi wyróżnikami nowej gospodarki są zatem: duże znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego, wysoka elastyczność i zmienność otoczenia, partycypacyjny styl zarządzania, po-

² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 24.

³ J.E. Stiglitz, *The Roaring Nineties. A New History of the World's Most Prosperous Decade*, W.W. Norton & Company, New York 2003, ss. 100-102.

⁴ R. Żelazny, *Nowa gospodarka. Mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*. Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Szczecin 2003, s. 88.

⁵ S. Wrycza, *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 490.

⁶ A.I. Kukuła, *Gospodarka oparta na wiedzy jako strategia rozwoju gospodarczego XXI wieku*, [w:] M. Chorośnicki, J.J. Węc, A. Czubik, A. Głogowski, I. Krzyżanowska-Skowronek, A. Nitszke, E. Szczepankiewicz-Rudzka, M. Tarnawski, *Nowe Strategie na Nowy Wiek. Granice i możliwości integracji regionalnych i globalnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 564.

⁷ I. Miciuła, K. Miciuła, *Kluczowe trendy dla budowania biznesu w branży Big Data*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Folia Informatica* 2015, nr 36, ss. 52-58.

wszechne wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz wzrost znaczenia innowacji⁸.

Nową gospodarkę charakteryzuje wysoki poziom konkurencyjności. Z punktu widzenia efektywności procesów gospodarowania konieczne jest, aby przedsiębiorstwa szybko reagowały na szanse oraz zagrożenia napływające z otoczenia. W praktyce gospodarczej chęć sprostania konkurencji związana jest z koniecznością wyboru odpowiednich systemów zarządzania, informatycznych rozwiązań podnoszących efektywność zachodzących procesów biznesowych⁹.

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw jest tu determinowany przez procesy globalizacji, transformację ekonomiki przemysłu, rozwój sieci internetowych, szybkiego reagowania na pojawiające się zmiany oraz elektronicznego zarządzania¹⁰.

3. Istota metod, technik i narzędzi zarządzania

Współczesne metody i techniki zarządzania są odpowiedzią na zmieniające się otoczenie. Stanowią one wsparcie dla procesów adaptacji lub antycypacji do zmieniających się uwarunkowań rynkowych¹¹. Kwestią, która podkreślana jest przez praktyków oraz teoretyków zarządzania i ekonomii jest to, że odpowiedzią na chaos i zmianę jest konieczność zachowania wysokiego poziomu elastyczności organizacji¹².

Proces decyzyjny w organizacji powinien być oparty na wykorzystaniu odpowiednich metod i technik zarządzania, które powinny bazować na wiedzy, informacji i doświadczeniu¹³.

Metoda zarządzania to „usystematyzowany, powtarzalny sposób postępowania, oparty na naukowych zasadach badawczych, mający na celu rozwiązanie problemów zarządzania w organizacjach: istniejących, zmienianych lub nowo tworzonych – projektowanych¹⁴”. Jej mianem można określić „sposób postępo-

⁸ A. Misztal, *Funkcjonowanie e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 17.

⁹ E. Turban, D. Leidner, E. McLean, J. Wetherbe, *Information Technology for Management*, Wiley 2006, ss. 10-14.

¹⁰ L. Zienkowski, *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] L. Zienkowski (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003, s. 15.

¹¹ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 500.

¹² R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 11.

¹³ K. Pałucha, *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2012, nr 1871, z. 60, s. 260.

¹⁴ E. Skrzypek, *Nowoczesne trendy w zarządzaniu a doskonalenie zarządzania*, [w:] E. Czernyszewicz, E. Kołodziej (red.), *Jakość i zarządzanie w agrobiznesie. Wybrane aspekty*, Lublin 2018, s. 8.

wania i realizacji przedsięwzięć, mających na celu rozwiązanie problemów zarządczych, pojawiających się w danej organizacji”¹⁵. Kwestią istotną w przypadku metody, będącej usystematyzowanym sposobem postępowania, jest jej skuteczność, powtarzalność oraz uniwersalność.

Pojęciem często używanym zamiennie z metodą jest technika. Terminy te często traktowane są jako synonimy. Dokonując rozróżnienia, można stwierdzić, że technika jest swego rodzaju postępowaniem o charakterze rutynowym, natomiast metoda jest efektem przemyśleń i twórczego udziału człowieka¹⁶. Technika tworzona jest za pomocą instrumentu badawczego oraz obejmuje sposób jego wykorzystania¹⁷. Przedsiębiorstwa realizując swoje cele, wykorzystują również narzędzia zarządzania. Ich mianem można określić metody i techniki wykorzystywane do realizacji zamierzeń.

Metody zarządzania wdrażane są w przedsiębiorstwach etapowo. W pierwszej kolejności należy określić z jakimi problemami boryka się organizacja, następnie należy wskazać posiadany kapitał intelektualny. Konieczne jest przeanalizowanie nowej koncepcji zarządzania, przeanalizowanie dotychczasowych doświadczeń. W dalszej kolejności należy opracować terminologię, stworzyć dokumentację rozwiązania, a także uwzględnić specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁸.

4. Wybrane narzędzia wspomagające procesy zarządzania w przedsiębiorstwach sektora TSL

W praktyce przedsiębiorstwa wykorzystują różne narzędzia zarządzania, których wybór winien być uzależniony od rodzaju i specyfiki działalności gospodarczej. Do najpopularniejszych z nich można zaliczyć: benchmarking, reinyżynierię procesową, koncepcje zarządzania jakością, odchudzone zarządzanie (*Lean Management*), Kaizen, Six sigma, *Outsourcing*¹⁹.

Benchmarking jest terminem o dużej pojemności znaczeniowej. Pojęcie to po raz pierwszy zostało użyte w latach 70. XX wieku w kontekście informatyki. Obecnie termin ten odgrywa istotną rolę w praktyce biznesowej oraz w rozważaniach naukowych. Benchmarking jest ciągłym i systematycznym procesem lub metodą, przy czym „proces ten polega głównie na porównywaniu, mierzeniu, a także poszukiwaniu i badaniu oraz konfrontowaniu”²⁰. Polega on na „porównywaniu z najlep-

¹⁵ W. Matwiejczuk (red.), *Koncepcje i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 10.

¹⁶ J. Antoszkiewicz, *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 2007, ss. 17-18.

¹⁷ W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2013, ss. 15-16.

¹⁸ J. Antoszkiewicz, *Metody zarządzania*, op. cit., s. 18.

¹⁹ A. Siemionek, M. Siemionek-Ruskań, *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace / Szkoła Główna Handlowa. Finanse Przedsiębiorstw 2015, nr 3, t. 5, s. 103.

²⁰ D. Gajda, *Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015, nr 230, s. 187.

szymi w danej branży, grupie, organizacji, porównywaniu dowolnych obszarów i dziedzin działania organizacji”²¹.

Istnieje wiele różnych typologii benchmarkingu. Można podzielić je według kryterium obiektu (wzorca), z którym dana organizacja jest porównywana, bądź też kryterium przedmiotu. Zgodnie z pierwszą klasyfikacją wyróżnić należy: benchmarking wewnętrzny (porównywane są działy, filie itd. w ramach jednej organizacji) oraz zewnętrzny (porównywanie najlepszych praktyk w różnych organizacjach). Według kryterium przedmiotu wyróżnić można: benchmarking strategiczny, wyników oraz procesów. W wymiarze strategicznym przedmiotem porównań są procesy i procedury realizowane w ramach zarządzania strategicznego. Benchmarking wyników polega na porównywaniu wyników świadczących o efektywności podmiotów gospodarczych. Z kolei benchmarking procesów jest metodą pozwalającą na dokonywanie porównań procesów i procedur podejmowanych przez przedsiębiorstwa²².

Benchmarking ma charakter etapowy, obejmuje on planowanie, analizę, integrację oraz działanie²³. Jego zastosowanie prowadzi do następujących korzyści²⁴:

- lepszego zrozumienia procesów zachodzących w przedsiębiorstwie;
- określenia czynników otoczenia wpływających na rozwój organizacji;
- uczenia się od najlepszych;
- możliwości porównywania się z najlepszymi i pełniejszego identyfikowania swojej pozycji konkurencyjnej;
- poprawy efektywności;
- modyfikacji realizowanych strategii w celu zwiększenia efektywności całej organizacji.

Koncepcja *Business Process Reengineering* odnosi się do radykalnych zmian i całościowego przeprojektowania procesów. Koniecznością jest tu wprowadzenie drastycznych i kompleksowych zmian w organizacji, ukierunkowanych na orientację prokonsumencką oraz redukcję kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Realizacja koncepcji ma prowadzić do wzrostu efektywności, obniżenia kosztów, skrócenia czasu przebiegu procesów oraz wzrostu jakości procesów i produktów.

U podstaw realizacji koncepcji BPR leży konieczność odejścia od podziału pracy na rzecz pracy zespołowej przy realizacji projektów i zadań. Takie rozwiązanie powoduje skrócenie czasu realizacji zamówienia oraz usprawnienie relacji i kontaktów z odbiorcami. Koncepcja wprowadza spłaszczenie struktury organizacyjnej, która niewątpliwie w tym podejściu traci na znaczeniu, koniecz-

²¹ M. Giemza, Ł. Karpiel, *Benchmarking w organizacjach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2010, nr 815, s. 56.

²² A. Węgrzyn, *Benchmarking: nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000, s. 71; G. Anand, R. Kodali, *Benchmarking the Benchmarking Models*, *Benchmarking: An International Journal* 2008, Vol. 15, No. 3, s. 261.

²³ R. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1989, s. 85.

²⁴ K. Pałucha, *Nowoczesne metody...*, op. cit., s. 266.

ne jest również wdrożenie innego systemu motywowania i awansów pracowników. BPR wymaga procesowego podejścia do zarządzania organizacją²⁵.

Kompleksowe Zarządzanie Jakością (*Total Quality Management: TQM*) ma prowadzić do poprawy jakości wyrobów oraz jakości funkcjonowania wszystkich obszarów w przedsiębiorstwie. Kluczowym celem jest tu wzrost poziomu konkurencyjności oraz rentowności przedsiębiorstwa. TQM jest „sposobem zarządzania organizacją, skoncentrowanym na jakości budowanej poprzez współudział wszystkich jej pracowników. Jest on ukierunkowany na osiągnięcie poprawy w długim okresie dzięki budowaniu satysfakcji klientów oraz korzyściom dawanym wszystkim członkom organizacji oraz społeczeństwu”²⁶.

Współczesne podejście TQM rozwijało się etapowo i obejmowało następujące stadia rozwoju, w tym inspekcję jakości, kontrolę jakości oraz zapewnienie jakości. Realizacja koncepcji wiąże się z realizacją następujących postulatów²⁷:

- orientacją na klienta;
- ciągłą poprawą w obszarach i procesach biznesowych;
- zaangażowaniem pracowników w problematykę jakości;
- zapewnieniem przywództwa i pracy zespołowej;
- ciągłym uczeniem się pracowników;
- posiadaniem umiejętności dostosowania się do kluczowych procesów poprzez obserwację i pomiar;
- budowaniem relacji i stosunków z dostawcami.

Odchudzone zarządzanie (*Lean Management: LM*) jest „metodyką zarządzania kreującą taką kulturę pracy w organizacji, która sprawia, że wszyscy uczestnicy organizacji są zainteresowani ustawiczną obniżką kosztów, podniesieniem poziomu jakości i skracaniem cyklu dostawy”²⁸. Podstawowym celem LM jest wytwarzanie coraz większej liczby produktów przy jednoczesnej minimalizacji zużycia zasobów²⁹. Zatem chodzi tu o eliminowanie marnotrawstwa oraz zwiększanie wartości dodanej podejmowanych działań. Realizacja LM wymaga spełnienia następujących zasad³⁰:

- określenia wartości produktu z punktu widzenia klienta oraz jego potrzeb i wymagań;

²⁵ G. Pawłowski, *Koncepcja Business Process Reengineering jako determinanta sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 735. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2012, nr 27, ss. 229-232.

²⁶ H. Obora, *Geneza i rozwój koncepcji Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM*, Nauki o Zarządzaniu 2011, nr 8, s. 122.

²⁷ T. Hill, *Production and operations management*, Prentice Hall, Cambridge 1991, ss. 379-382.

²⁸ P. Józwiakowski, *Lean Management- metoda racjonalnego zarządzania produkcją*, Zeszyty Naukowe DWSPiT. Studia z Nauk Technicznych 2015, nr 4, s. 35.

²⁹ J.P. Womack, D.T. Jones, *Lean Thinking – szczupłe myślenie*, Wydawnictwo ProdPress, Wrocław 2008, s. 15.

³⁰ J.M. Janiszewski, K. Siemieniuk, *Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2012, nr 30, s. 57.

- identyfikacji strumienia wartości na poziomie pojedynczego produktu;
- konieczności utrzymania niezakłóconego przepływu wartości w całym procesie produkcyjnym;
- wyciągania produkcji w całym systemie, zgodnie z podejściem typu *pull*;
- doskonalenia systemu według zasady dążenia do perfekcji.

Zastosowanie koncepcji odchudzonego zarządzania w obszarze produkcji dotyczy firm, które posiadają strukturę komórkową, produkcja ma charakter „potokowy”, zapasy nie są utrzymywane, a pracownicy posiadają wysokie kompetencje i kwalifikacje. Przedsiębiorstwa charakteryzują się spłaszczoną strukturą organizacyjną i harmonijną współpracą pomiędzy zespołami pracowników, szerokim dostępem do informacji. U podstaw wdrażania LM leży konieczność zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów, a zatem oferowanie im produktów jak najlepszych jakościowo³¹.

Z filozofią *Lean Management* związany jest zestaw różnorodnych, często powiązanych ze sobą koncepcji i metod, w tym³²:

- *Kaizen* – podejście charakteryzujące się koniecznością wprowadzania ciągłych zmian, których celem jest doskonalenie i rozwój, eliminowanie niedociągnięć oraz ograniczanie zużycia niezbędnych zasobów;
- *Just In Time* – podstawą jest tu realizacja zadań dokładnie na czas, kwestią kluczową jest podejmowanie działań, aby zapewnić dostarczenie produktu klientowi dokładnie na czas, w odpowiedniej ilości, przy zachowaniu najwyższej jakości;
- *Kanban* – filozofia stosowana w przedsiębiorstwach produkcyjnych; podstawą jej rozwoju są systemy informatyczne pozwalające na budowę systemu, w którym produkcja realizowana jest na zamówienie klienta;
- *Total Productive Maintenance* (TPM) – koncepcja zarządzania produktywnością, w której cele ogniskują się wokół konieczności podjęcia działań na rzecz zapobiegania awariom maszyn w całym procesie produkcyjnym.

Outsourcing jest metodą zarządzania polegającą na tym, że część zadań przekazywana jest do realizacji przez inne podmioty gospodarcze. Ideą jest tu możliwość korzystania z alternatywnych usług oferowanych przez wyspecjalizowanych dostawców³³. Outsourcing można zdefiniować jako:

- „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”³⁴;
- przekazanie zewnętrznemu podmiotowi w użytkowanie zasobów przedsiębiorstwa, co wymaga nawiązania długookresowej współpracy³⁵;

³¹ Ibidem, s. 58.

³² K. Pałucha, *Nowoczesne metody...*, op. cit., ss. 267-268.

³³ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

³⁴ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

³⁵ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, ss. 46-47.

- oddelegowanie całości lub części zasobów ludzkich, materialnych oraz odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego podmiotu w oparciu o podpisaną umowę kontraktową³⁶;
- przekazanie wewnętrznych zadań organizacji zewnętrznym usługodawcom³⁷.

Outsourcing oparty jest na idei przekazywania zadań podmiotom, które są w stanie wykonać je taniej i efektywniej. Działalność gospodarcza zostaje wówczas zawężona do kluczowej działalności. Jego celem jest poprawienie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stosowanie outsourcingu prowadzi do redukcji kosztów, lepszej ich kontroli, koncentracji na kluczowej działalności³⁸.

5. Podsumowanie

Zarządzanie współczesną organizacją w dobie przemian i gwałtownego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych jest zadaniem trudnym, wymaga zastosowania holistycznego podejścia do przebiegu procesów oraz oceny determinant rozwoju przedsiębiorstwa. Niewątpliwie istotnym ułatwieniem w zarządzaniu organizacją są systemy i aplikacje informatyczne. Należy również podkreślić, że kwestie związane z zarządzaniem organizacją podlegają nieustannej zmianie. W praktyce gospodarczej stosowane są różne metody i narzędzia zarządzania, których wybór uzależniony jest od możliwości oraz potrzeb organizacji. Wspierają one skuteczność i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą mieć one charakter systemów zarządzania bądź też narzędzi, których zadaniem jest zapewnienie odpowiednich danych i informacji, odpowiednia prezentacja wyników, usprawnienie obszarów, procesów czy też całościowego zarządzania organizacją. Omówione narzędzia i metody są jedynie przykładem narzędzi wspierających osiągnięcie celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Anand G., Kodali R., *Benchmarking the Benchmarking Models*, Benchmarking: An International Journal 2008, vol. 15, no. 3, ss. 257-291.
- [2] Antoszkiewicz J., *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 2007.
- [3] Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2013.
- [4] Camp R., *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1989.
- [5] Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, 1962.

³⁶ M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 1998, s. 14.

³⁷ M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 3.

³⁸ C.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, ss. 16-17.

-
- [6] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2001.
- [7] Gajda D., *Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015, nr 230, ss. 184-202.
- [8] Gay C.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [9] Giemza M., Karpień Ł., *Benchmarking w organizacjach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2010, nr 815, ss. 55-69.
- [10] Greaver M.F., *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
- [11] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- [12] Hill T., *Production and operations management*, Prentice Hall, Cambridge, 1991.
- [13] Janiszewski J.M., Siemieniuk K., *Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2012, nr 30, ss. 49-64.
- [14] Józwiakowski P., *Lean Management – metoda racjonalnego zarządzania produkcją*, Zeszyty Naukowe DWSPiT. Studia z Nauk Technicznych 2015, nr 4, ss. 33-46.
- [15] Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [16] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [17] Kukula A.I., *Gospodarka oparta na wiedzy jako strategia rozwoju gospodarczego XXI wieku*, [w:] M. Chorośnicki, J.J. Węc, A. Czubik, A. Głogowski, I. Krzyżanowska-Skowronek, A. Nitszke, E. Szczepankiewicz-Rudzka, M. Tarnawski, *Nowe Strategie na Nowy Wiek. Granice i możliwości integracji regionalnych i globalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, ss. 563-564.
- [18] Matwiejczuk W. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009.
- [19] Miciuła I., Miciuła K., *Kluczowe trendy dla budowania biznesu w branży Big Data*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Folia Informatica 2015, nr 36, ss. 51-63.
- [20] Misztal A., *Funkcjonowanie e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- [21] Obora H., *Geneza i rozwój koncepcji Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM*, Nauki o Zarządzaniu 2011, nr 8, ss. 121-129.
- [22] Pałucha K., *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2012, nr 1871, z. 60, ss. 259-279.
- [23] Pańkowska M., *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice, 1998.
- [24] Pawłowski G., *Koncepcja Business Process Reengineering jako determinanta sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 735. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2012, nr 27, ss. 227-237.

-
- [25] Siemionek A., Siemionek-Ruskań M., *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace. Szkoła Główna Handlowa. Finanse Przedsiębiorstw 2015, nr 3, t. 5.
- [26] Skrzypek E., *Nowoczesne trendy w zarządzaniu a doskonalenie zarządzania*, [w:] E. Czernyszewicz, E. Kołodziej (red.), *Jakość i zarządzanie w agrobiznesie. Wybrane aspekty*, Lublin 2018, ss. 6-18.
- [27] Stiglitz J.E., *The Roaring Nineties. A New History of the World's Most Prosperous Decade*, W. W. Norton & Company, New York 2003.
- [28] Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [29] Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
- [30] Turban E., Leidner D., McLean E., Wetherbe J., *Information Technology for Management*, Wiley 2006.
- [31] Węgrzyn A., *Benchmarking: nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000.
- [32] Womack J.P., Jones D.T., *Lean Thinking – szczuple myślenie*, Wydawnictwo ProdPress, Wrocław 2008.
- [33] Wrycza S., *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [34] Zienkowski L., *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] L. Zienkowski (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003, ss. 15-32.
- [35] Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.
- [36] Żelazny R., *Nowa gospodarka. Mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Szczecin 2003, ss. 87-104.