

## 6

**CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POTENCJAŁ  
ROZWOJOWY PRZEDSIĘBIORSTWA  
WYKORZYSTUJĄCEGO NOWOCZESNE  
WSPARCIE INFORMATYCZNE****6.1 WPROWADZENIE**

Zagadnienia, jakie odnoszą się do profilu przedsiębiorstwa i jego strategii rynkowej stają się istotną płaszczyzną do wielu badań i prac naukowych związanych z zarządzaniem. Firmy napotykać na swojej drodze coraz więcej trudności, związanych przede wszystkim z procesami globalizacji, zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa, koniecznością stałej redukcji kosztów, optymalizacji procesów i udoskonalania organizacji. Jednym ze sposobów radzenia sobie z tymi problemami, a co za tym idzie podniesienia atrakcyjności przedsiębiorstwa jest wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych oraz rozwój istniejących technologii z zakresu wspomaganie zarządzania. Systemy teleinformatyczne stają się podstawowym narzędziem optymalizującym procesy zainicjowane w przedsiębiorstwie.

**6.2 ISTOTA I RODZAJE KONKURENCYJNOŚCI, STRATEGIA ROZWOJU  
PRZEDSIĘBIORSTWA**

Każda organizacja, aby mogła odnieść sukces i osiągać wcześniej postawione cele, musi jak najefektywniej wykorzystywać posiadane zasoby a także ewoluować, dostosowując się do zmieniających się warunków rynkowych. Dlatego też przedsiębiorstwa, powinny dbać o dobór odpowiednich strategii, poprzez cykliczne analizy wewnętrzne oraz zewnętrzne, a w konkretnych wypadkach adaptować się do zmian generowanych przez środowisko. Należy pamiętać, że na przedsiębiorstwo oddziałuje wiele krótko i długoterminowych czynników, dlatego przy budowaniu efektywnej strategii, duże znaczenie ma określenie tych czynników, które mają najistotniejszy wpływ na jej działalność. Według literatury przedmiotu do najważniejszych z nich zalicza się [10]:

- funkcje i jakość oferowanego produktu/usługi (możliwości realizacji potrzeb odbiorcy),
- różnorodność oferty,
- stopień wyróżnienia się produktu i firmy,
- skala obecności na danym rynku geograficznym,

- wielkość przedsiębiorstwa i perspektywy jego rozwoju,
- marka produktu oraz renoma firmy.

Wyszczególnione powyżej elementy stanowią o wartości przedsiębiorstwa, pełnią ważną rolę w utrzymaniu osiągniętego poziomu konkurencyjności. Nowe usługi, modernizacja procesów i elementy innowacyjności, np. wprowadzania nowoczesnych systemów IT wpływa korzystnie na prowadzoną działalność i prawdopodobny sukces. Według literatury wyróżnić można trzy podstawowe warunki określające potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa [6], tj.:

- różnice pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem,
- promocja danego podmiotu gospodarczego,
- trwałości działań i strategii przedsiębiorstwa.

Obserwacja rynku i jego zmian wpływa korzystnie na poziom przedsiębiorstw, które muszą jednak stale podejmować odpowiednie działania zachowawcze oraz odpowiednie kroki przybliżające zakładane wcześniej cele. Elastyczność organizacji pozwala przystosować się do zmian i zwiększać korzyści płynące z prowadzonej działalności. Wszelkie wprowadzane strategie podejmowane są w celu rozpoznania, interpretowania oraz rozwiązywania powstających problemów. Główny nacisk kładziony jest na zoptymalizowanie struktur organizacji, zwiększenie dynamiki rozwoju i funkcjonowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

### **6.2.1 Czynniki wpływające na wybór strategii**

Istnieje wiele czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które mają znaczący wpływ na podejmowanie decyzji, przy wyborze odpowiedniej strategii organizacji. Czynniki te cechują się na ogół zmiennością i kompleksowością, wpływającą na zwiększenie ryzyka i wątpliwości przy podejmowaniu konkretnych działań. Stąd też, ważnym jest aby przedsiębiorstwo w porę identyfikowało te problemy i zmniejszało ich znaczenie. Do czynników tych zaliczyć należy:

- czynniki ekonomiczno-finansowe,
- problemy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii,
- uwarunkowania prawne,
- czynniki społeczno-kulturowe.

Coraz większego znaczenia nabiera problem związany z wykorzystywaną technologią. Poziom technologiczny przedsiębiorstwa, ma duże znaczenie przy doborze strategii, prowadzenie analiz i prac rozwojowych w o oparciu o nowoczesne narzędzia, pozwala ulepszać i tworzyć nowe metody produkcji i procesy zarządzania w organizacji.

Wykorzystanie kompleksowych technologii informatycznych pozwala ujednoczyć procesy organizacji bądź zwiększyć ich efektywność, a co za tym idzie osiągać lepsze rezultaty w danym sektorze rynku.

### **6.2.2 Konceptje i zasady formułowania strategii przedsiębiorstwa**

Proces formułowania strategii konkurencji, dotyczy zagadnień strategicznych, jakie odnoszą się do istotnych kwestii oraz procesów, obejmujących wiele elementów

bliżej nieokreślonych i niepewnych dla firmy, a także koncepcji, które w dużym stopniu przybliżają możliwe do wystąpienia sytuacje oraz oczekiwane kierunki rozwojowe przedsiębiorstwa. Przebieg opracowywania strategii musi być oparty na informacjach bieżących jak i tych, które dotyczyć będą przyszłości, co w dużej mierze pozwoli na sporządzenie różnych wizji co do działalności podmiotu gospodarczego.

Dobra strategia to taka, która pozwala zoptymalizować i ułatwić w znacznym stopniu wszelkie dotychczas prowadzone działania przez przedsiębiorstwo, mogąc jednocześnie mieć ciągły wpływ na nie i ich dalszą modernizację. Stąd też formułowana strategia przez dany podmiot gospodarczy, powinna być rozwojowa oraz elastyczna, pozwalająca na możliwość zaadaptowania się przedsiębiorstwa, do ciągle zmieniających warunków otoczenia rynkowego.

Formułowanie strategii konkurencji przedsiębiorstwa jest procesem dość złożonym, w którym to trzeba zgrać ze sobą potencjał, jakim dysponuje dany podmiot z jego wcześniej postawionymi celami oraz uwarunkowaniami i zmianami w otoczeniu. Na rys. 6.1 zobrazowano etapy tworzenia strategii danego podmiotu gospodarczego.



**Rys. 6.1** Etapy określania strategii organizacji

Źródło: Opracowanie własne

Dzięki tej ścieżce oraz przy pomocy kilku ułatwiających wybór kryteriów, przedsiębiorstwo ma możliwość ustalenia optymalnej strategii. Realizacja tak przyjętej strategii oznacza częściowe lub całkowite zmodyfikowanie struktury systemu zarządzania odpowiedzialnego za realizację postawionych celów oraz optymalizację wszelkich procesów zachodzących wewnątrz organizacji [11].

Rozwój i znaczenie technologii informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem Technologie informatyczne podlegają stałej ewolucji, powstają nowe rozwiązania, wykorzystywane są nowe metody i podejścia wywierające znaczny wpływ na działalność przedsiębiorstw czy ich otoczenia. Powoduje to sytuację, w której koniecznym jest poddanie się temu trendowi i dostosowanie do tych zmian. Należy pamiętać, że każde działające przedsiębiorstwo, dąży do maksymalizacji zysków, wykorzystanie takich rozwiązań może ten proces poprawić, przyspieszyć. Polepszeniu może ulec wiele elementów działalności przedsiębiorstwa, zwiększeniu produkcji, adaptacja i przystosowania zmian czy uelastycznienie podejście procesowego przedsiębiorstwa. Stosowanie systemów IT często zmienia podejście firm i ich strategii rozwojowych oraz usprawnia zarządzanie.

Większe podmioty gospodarcze wymagają od systemów informatycznych przede wszystkim sprawności działania oraz uniwersalności, która swym zasięgiem obejmując jednocześnie wszystkie procesy informacyjne, jakie zachodzą wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Stosowanie technologii ma zwiększyć elastyczność i efektywność przedsiębiorstwa oraz wpłynąć na jego organizację, dlatego też rozwiązania te są powszechne wśród większości przedsiębiorstw, niezależnie od rodzaju działalności. Korzyści, jakie przynoszą dotyczą przede wszystkim [1]:

- podnoszenia poziomu jakości,
- poprawy przepływu informacji,
- możliwości informowania na bieżąco kadry kierowniczej,
- uwierzytelnienia przesyłanych informacji,
- bezpieczeństwa danych,
- zarządzania zasobami.

Rozwiązania teleinformatyczne umożliwiają sprawne i łatwe gromadzenie danych, ich rejestrowanie, analizę oraz udostępnianie. Rozwój systemów informatycznych przyczynił się do usprawniania procesów przedsiębiorstw, ograniczania kosztów i jednocześnie osiągania większych zysków.

### **6.2.3 Podział i charakterystyka systemów informatycznych wspierających zarządzanie**

Stosowanie systemów IT to sprawniejsze i efektywniejsze zarządzanie przedsiębiorstwem. Brak tego typu rozwiązań często utrudnia jego poprawne funkcjonowanie, zwłaszcza w dobie globalnej gospodarki, stale zmieniających się warunków rynku, czy narastającej konkurencji. Odniesienie sukcesu jest możliwe, dzięki wykorzystaniu odpowiednich metod i technik informatycznych, które często w takich właśnie warunkach ulegają ewolucji. Do systemów wspierających zarządzanie, zaliczyć należy m.in. [2], [4]:

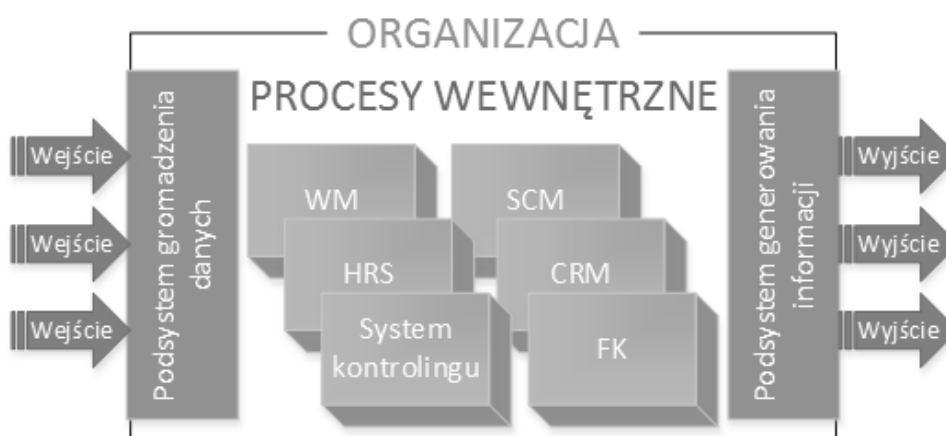
- BI (ang. Business Intelligence) – systemy przetwarzania analitycznego – rozwiązania dostarczające użytkownikowi dostosowane do jego wymagań informacje, pozyskane na podstawie danych pochodzących z różnych źródeł, gwarantujące optymalny proces podejmowania decyzji, tworzenia prognoz i symulacji ekonomicznych,
- CRM (ang. Customer Relationship Management) – systemy zarządzania relacjami z klientami,
- ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa. Celem systemów ERP jest całościowe i sprawne zarządzanie oraz integracja informatyczna wszystkich jednostek danej organizacji,
- KM (ang. Knowledge Management) – systemy zarządzania obejmujące ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy,
- SCM (ang. Supply Chain Management) – systemy zarządzania łańcuchem dostaw, obejmujące procesy planowania zadań i przepływu zasobów (również informacyjnych), pozwalające przedsiębiorstwu na szybsze reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji,

- WM (ang. Workflow Management) – systemy zarządzania przepływem pracy, odpowiedzialne za przepływ informacji lub dokumentów, pomiędzy różnymi jednostkami w otoczeniu przedsiębiorstwa.

#### 6.2.4 Architektura informatycznego systemu zarządzania, kryteria wyboru

Wszelkie innowacyjne technologie do gromadzenia, przetwarzania i przesyłu danych, wpływają na otoczenie i działalność przedsiębiorstwa. W zależności od profilu i wielkości organizacji, rozwiązania te można dostosować do jej potrzeb i możliwości finansowych. Mniejsze przedsiębiorstwa mogą stosować standardowe, uproszczone rozwiązania systemowe, a większe firmy odpowiednio zintegrowane systemy rozbudowane, przystosowane do obsługi większej liczby zadań, ułatwiające zarządzanie wszystkimi procesami w niej zachodzącymi. Stosowanie różnych systemów i technologii wspomagających zarządzanie, stwarza przedsiębiorstwom możliwość reagowania na warunki rynkowe dzięki szybkim i trafnym decyzjom biznesowym [3].

Wdrażanie systemów informatycznych to przedsięwzięcie skomplikowane, długotrwałe i kosztowne, dlatego ważnym jest odpowiednie podejście do wyboru optymalnego rozwiązania. Należy pamiętać, że większość systemów składa się z wielu wzajemnie powiązanych podsystemów zdolnych do wymiany, przesyłu informacji (rys. 6.2). Systemy takie obejmują elementy odpowiedzialne za zarządzanie jakością i kosztami czy kontroling pozostałych procesów.



**Rys. 6.2** Architektura informatycznego systemu zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Opracowanie własne

Poprawnie wdrożony system bądź strategia zależy w dużej mierze od odpowiednio określonych kryteriów wybranych w procesie analizy systemowej [7]. Analiza ta ma za zadanie określić cele, zakres oraz rezultaty wprowadzanych zmian. Należy jednak pamiętać, że nawet najlepiej dobrana strategia wdrożenia nie przesądza o sukcesie tego procesu, istnieje wiele czynników technologicznych, środowiskowych jak i tych związanych z zachowaniem użytkowników (niechęć do wprowadzania nowości, zmiany dotychczasowych rozwiązań, itd.), które mogą doprowadzić do porażki. Wspomniane kryteria można sklasyfikować, jako te związane z wymaganiami funkcjonalnymi i niefunkcjonalnymi stawianymi rozpatrywanemu systemowi. Pierwsza grupa kryteriów identyfikuje i opisuje zachowanie systemu, poprzez stwierdzenie:

- jakie usługi ma oferować,
- jak ma reagować na określone źródła danych,
- w jaki sposób osiągać założone cele,
- jak udostępniać zasoby użytkownikowi,
- jakie funkcje są wymagane,
- jakie formy przekazu danych oraz funkcje informacyjne będzie dostarczał,
- jak będą wyglądać powiązania informacyjne w organizacji

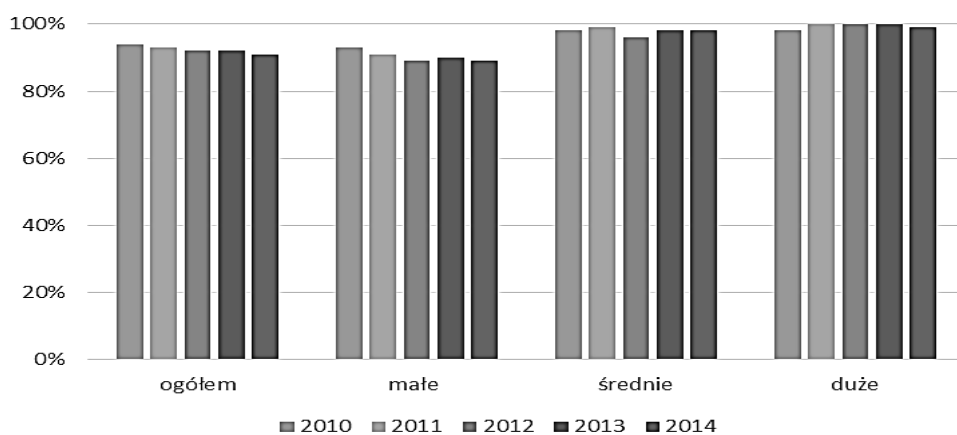
Druga grupa dotyczy wymagań ogólnych, tj.:

- formy i sposobów użytkowania systemu,
- kosztów i zasad implementacji systemu,
- ustalenia zakresu interakcji,
- analizy firmy dostarczającej oprogramowanie,
- zakres gwarancji i praw licencyjnych,
- uwarunkowań powdrożeniowych,
- sposobu komunikacji,
- podstawowych narzędzi obsługi technicznej,
- wydajności oprogramowania, itd.

Tak przeprowadzona analiza ma na celu zminimalizować niepowodzenie wyboru, a przede wszystkim uchronić firmę przed stratami finansowymi.

### 6.3 STOPIEŃ WYKORZYSTANIA ROZWIĄZAŃ I NARZĘDZI INFORMATYCZNYCH

Usprawnienie zarządzania przedsiębiorstwa jest nieodzownie związane z zastosowaniem nowoczesnych technologii informatycznych, których odsetek, jak wynika z badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny, utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie (rys. 6.3).

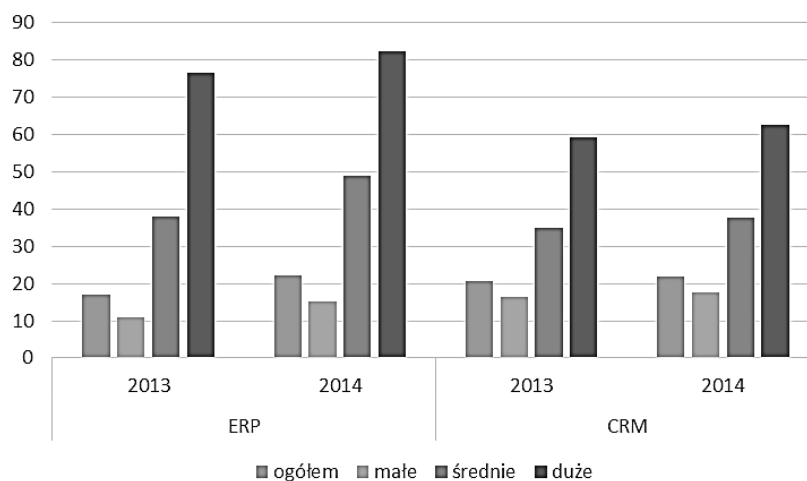


Rys. 6.3 Przedsiębiorstwa wykorzystujące systemy według klas wielkości

Źródło: [5]

Analiza wykorzystania systemów i narzędzi informatycznych wskazuje, że największym odbiorcą tego typu rozwiązań są duże przedsiębiorstwa. Wynika to z ich możliwości finansowych ale i ogromu procesów, które mogą być wspierane rozwiązaniami IT.

Jeżeli chodzi o konkretne rozwiązania, jakimi są systemy CRM i ERP, to są one obecnie stosowane w co piątym przedsiębiorstwie (rys. 6.4). Jak można zauważyć i w tym zestawieniu najczęściej korzystają z nich przedsiębiorstwa duże, odpowiednio CRM – 62,7%, a ERP – 82,2% z nich.



**Rys. 6.4 Wykorzystanie systemów ERI i CRM**

Źródło: [5]

Zauważyć należy, że choć poziom wykorzystania tych rozwiązań jest wysoki, a przedsiębiorstwa uznają te technologie za pożyteczne, to wzrost z roku na rok nie jest już tak znaczący. Wynika to przede wszystkim z konieczności ponoszenia wysokich kosztów zakupu samych systemów zarządzania ale i narzędzi do ich obsługi. Kolejną trudność wynika z faktu, że wdrażanie systemów jest procesem złożonym, co często zniechęca przedsiębiorstwa do tych rozwiązań. Dlatego też, ważnym jest identyfikowanie czynników mających wpływ na procesy zarządzania organizacją i uwypuklenie roli wspierających je systemów informatycznych. Czynniki te wpływają często na przewagę rynkową przedsiębiorstwa, a wykorzystanie wsparcia informatycznego tylko tę pozycję wzmacnia, ponieważ determinuje wzrost znaczenia, a co za tym idzie konkurencyjności organizacji. Umiejętność adaptacji i reagowania na coraz szybsze zmiany otoczenia, stała analiza rynku, gromadzenie i analiza danych, nie są obecnie możliwe bez szeroko rozumianego wsparcia informatycznego. Stosowanie takiego rozwiązania podnosi efektywność zarządzania i komunikacji w przedsiębiorstwie, kontroli kosztów oraz jakości relacji z klientami. To dzięki takim systemom, możliwe jest zarządzanie rozległymi bazami danych oraz prowadzenie skomplikowanych analiz, to one stają się motorem napędowym wielu przedsiębiorstw. Należy jednak pamiętać, że sam system czy infrastruktura nie jest wyznacznikiem sukcesu gospodarczego i pozycji na rynku. To umiejętności i kompetencje pracowników przedsiębiorstw oraz różne uwarunkowania, w połączeniu z tymi systemami, dają wymierne wyniki i pozwalają:

- poprawić organizację pracy – lepsza koordynacja zadań,
- poprawić obieg informacji – łatwe gromadzenie i przesyłanie informacji,
- poprawić strukturę zarządzania – ujednoczenie reguł i procedur w przedsiębiorstwie,

- wprowadzić nadzór informatyczny nad wszystkimi zasobami firmy,
- dopasować procesy zarządzania do misji i strategii przedsiębiorstwa,
- poprawić szybkość reakcji na zmiany – stały monitoring rynku,
- podnieść efektywność działania organizacji.
- zapanować nad zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie,
- wdrożyć sieciowy model pracy – tym praca na odległość.

Jak już wspomniano wcześniej wdrożenie technologii i systemów informatycznych w przedsiębiorstwie jest bazą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a często pozwala na opracowywanie nowych rozwiązań (dopasowanie gotowych rozwiązań do własnych potrzeb), możliwe jest tworzenie oprogramowania spersonalizowanego, usprawniającego działalność całej organizacji.

Poza wspomnianymi wcześniej rozwiązaniami, coraz większy rynek zdobywają nowe rozwiązania informatyczne wspomagające zarządzanie firmą, tj.:

- architektura oparta na usługach (ang. Service Oriented Architecture) – koncepcja tworzenia systemów informatycznych, jako zbioru zautomatyzowanych usług, komponentów realizujących założenia przedsiębiorstwa. Obejmuje procedury integracyjne, technologiczne i organizacyjne przedsiębiorstwa ,
- pozycjonowanie (ang. Web Positioning) – elementy strategii organizacji mające na celu wypromowanie własnego produktu z wykorzystaniem technologii informatycznej,
- zielone IT (ang. Green IT, Green Computing) – ogół działań wspartych rozwiązaniami informatycznymi, których założeniem jest ograniczenie niekorzystnego wpływu na środowisko naturalne (zarządzanie energią elektryczną, wideokonferencje, elektroniczny obieg dokumentów, praca zdalna, itd.),
- ujednoczona komunikacja (ang. Unified Communications) – poprawa i standaryzacja wymiany informacji,
- przetwarzanie w chmurze (ang. Cloud Computing) – outsourcing technologii oraz usług informatycznych wg czterech modeli użytkowych [8]:
  - oprogramowanie jako usługa (ang. Software as a Service – SaaS),
  - infrastruktura jako usługa (ang. Infrastructure as a Service – IaaS),
  - platforma jako usługa (ang. Platform as a Service – PaaS),
  - komunikacja jako usługa (ang. Communications as a Service – CaaS).

Priorytetem wykorzystania powyższych rozwiązań jest efektywność i wydajności wykonywanych procesów, redukcja kosztów oraz wzrost bezpieczeństwa zasobów organizacji [9]. Rozwój tych rozwiązań i technologii informatycznych wpływa na sposób prowadzenia działalności i zarządzania firmą, a co za tym idzie podniesieniem poziomu konkurencyjności. Istotnym jest oczywiście wykorzystanie odpowiednich systemów, rozwiązań, standardów ale i zasobów informacyjnych. Pozyskane dane oraz informacje i wiedza to obecnie podstawa do optymalizacji procesów decyzyjnych, skuteczniejszych działań organizacyjnych i biznesowych. Wyniki przeprowadzanych analiz wyraźnie wskazują, na wzrost znaczenia tych rozwiązań w zarządzaniu przedsiębiorstwami.



## PODSUMOWANIE

Analiza, dotycząca wpływu rozwiązań IT na efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw wyraźnie pokazuje, że organizacje coraz częściej przekonują się do implementacji systemów informatycznych, ze względu na korzyści, jakie są dzięki temu osiągnane. Wzrost znaczenia technologii IT widoczny jest w przedsiębiorstwach, które upatrują w nich możliwości lepszego zarządzania i kierowania. Przedstawione rozważania dotyczą czynników budujących przewagę konkurencyjności przedsiębiorstw korzystających z nowoczesnych technologii i rozwiązań informatycznych, ich roli oraz wpływu na wszelkie procesy, jakie zachodzą wewnątrz i w otoczeniu danej organizacji. Dzięki możliwościom, jakie dają nowoczesne technologie, przedsiębiorstwa znacząco usprawniają i poprawiają wszystkie procesy wewnątrz całej struktury organizacyjnej. Dodatkowo wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych pozwala, na szybszą reakcję na zmiany, jakie zachodzą i są generowane przez otoczenie rynkowe. Możliwość adaptacji przedsiębiorstwa do przekształceń, które przebiegają w środowisku rynkowym, znacząco wpływa na konkurencyjność danej organizacji.

## LITERATURA

- 1 N. Carr. *Does IT Matter? Information Technology and The Corrosion of Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, 2004.
- 2 I. Chomik-Orsa. *Zastosowanie Business Intelligence w controllingu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009.
- 3 COBIT 5. *A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*, IT Governance Institute, 2012.
- 4 H. Dudycz. *Przegląd aplikacji informatycznych wspomagających realizację koncepcji Business Intelligence*. Warszawa: WNT, 2004.
- 5 Główny Urząd Statystyczny. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki Badań statystycznych z lat 2010-2014*.
- 6 S. Łobejko, Z. Pierścionek. *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: SGH, 2011.
- 7 B. Nadolna. *Bariery wdrażania informatycznego systemu controllingu w przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2003.
- 8 K. Nowicka. *Zarządzanie przepływem informacji w modelu biznesowym Cloud computing*. Warszawa: E-mentor, 2011.
- 9 R. Orzechowski. *Wpływ zarządzania IT na budowę wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Poltext, 2008.
- 10 Z. Pierścionek. *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN 2003.
- 11 W. Szumowski. *Metody i Techniki zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2011.

## CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POTENCJAŁ ROZWOJOWY PRZEDSIĘBIORSTWA WYKORZYSTUJĄCEGO NOWOCZESNE WSPARCIE INFORMATYCZNE

**Streszczenie:** *Wielu organizacji identyfikuje i zwiększa swój potencjał, przygotowując się na nowe wyzwania, poprzez wprowadzenie nowych strategii, procesów i zadań. Innowacja taka może być kluczem do przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie wybranych technologii i strategii rozwoju może zmniejszyć koszty, przygotować do nowych wyzwań, poprawić jakość usług i udostępnić nowe możliwości. Przedstawiona analiza pozwoliła wyciągnąć wiele ogólnych i szczegółowych wniosków.*

**Słowa kluczowe:** *konkurencyjność, zarządzanie, optymalizacja procesów, strategia przedsiębiorstwa, narzędzia informatyczne*

## THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF ENTERPRISES EMPLOYING MODERN IT SUPPORT

**Abstract:** *Many organizations identifies and increases its potential, that prepare for future roles, by entering new strategies and tasks. Process innovation can be the key to competitive advantage. Exploiting specific technologies and development strategies can decrease costs, prepare for new challenges, improve quality and implement new capabilities. The analysis made it possible to draw general and specific by nature conclusions.*

**Key words:** *competitiveness, management, process optimization, corporate strategy and IT*

Dr inż. Tomasz DUDEK  
Akademia Morska w Szczecinie  
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu  
Instytut Inżynierii Transportu  
ul. Henryka Pobożnego 11, 70-506 Szczecin  
e-mail: T.Dudek@am.szczecin.pl

*Data przesłania artykułu do Redakcji: 14.07.2015*  
*Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 22.07.2015*