

**BOGUSŁAWA ZIÓLKOWSKA**

Politechnika Częstochowska

## REORIENTACJA SYSTEMU TWORZENIA WARTOŚCI W ŚWIETLE KONCEPCJI ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

### 1. Wprowadzenie

W warunkach gospodarki sieciowej wiedza stanowi fundament kreacji wartości.<sup>1</sup> W koncepcji organizacji wirtualnej, wartość jest kreowana współzależnie w układach sieciowych wykorzystujących swój potencjał w zakresie generowania wiedzy. Przedsiębiorstwa, kooperując w sieci, tworzą system procesów związanych wirtualnie, wirtualną organizację, w której kształtowaniu i zarządzaniu ważną rolę odgrywa firma integrator wyposażona w kluczowe kompetencje w zakresie kreowania wiedzy cichej i jej dyfuzji wśród kooperantów kolejnych poziomów. Dystrybucja wiedzy niejawniej pomiędzy uczestnikami sieci jest podstawowym celem jej funkcjonowania. Pozostałe cele, na których realizację liczą przedsiębiorstwa kooperujące w sieci wirtualnych powiązań, związane z osiągnięciem efektywności ekonomicznej i partycypowaniem w wykreowanej w sieci wartości, stanowią konsekwencję udostępniania przez integratora w sieci wiedzy niejawniej i jej wykorzystywaniem do realizacji zadań sieci. Wskutek powyższych działań wzrasta wartość wirtualnej sieci, jako efekt synergii wartości integratora i pozostałych firm oraz wartości dodanej zaoferowanej klientom. Wartość wirtualnej sieci przedsiębiorstw może być określona jako wypadkowa następujących wektorów:

- umiejętności generowania wiedzy niejawniej wewnątrz sieci,
- mechanizmów samo uczenia się firm kooperujących.<sup>2</sup>

Stąd systemy wartościotwórcze, sieci procesów usadowione w wirtualnej przestrzeni stworzonej przez informatyczne łącza komputerowe, dynamicznie tworzone na bazie dużej ilości relacji – zespołów wirtualnych, oparte są na zarządzaniu wiedzą, jej gromadzeniu, przechowywaniu, scalaniu i przekształcaniu po to, by zaoferować na rynku rozwiązania innowacyjne, zwłaszcza te o ponadprzeciętnej, nieznannej dotąd wartości.

### 2. Systemowość w kreacji wartości przedsiębiorstwa

Problem kreacji wartości w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu jest prezentowany z punktu widzenia trzech głównych podejść<sup>3</sup>:

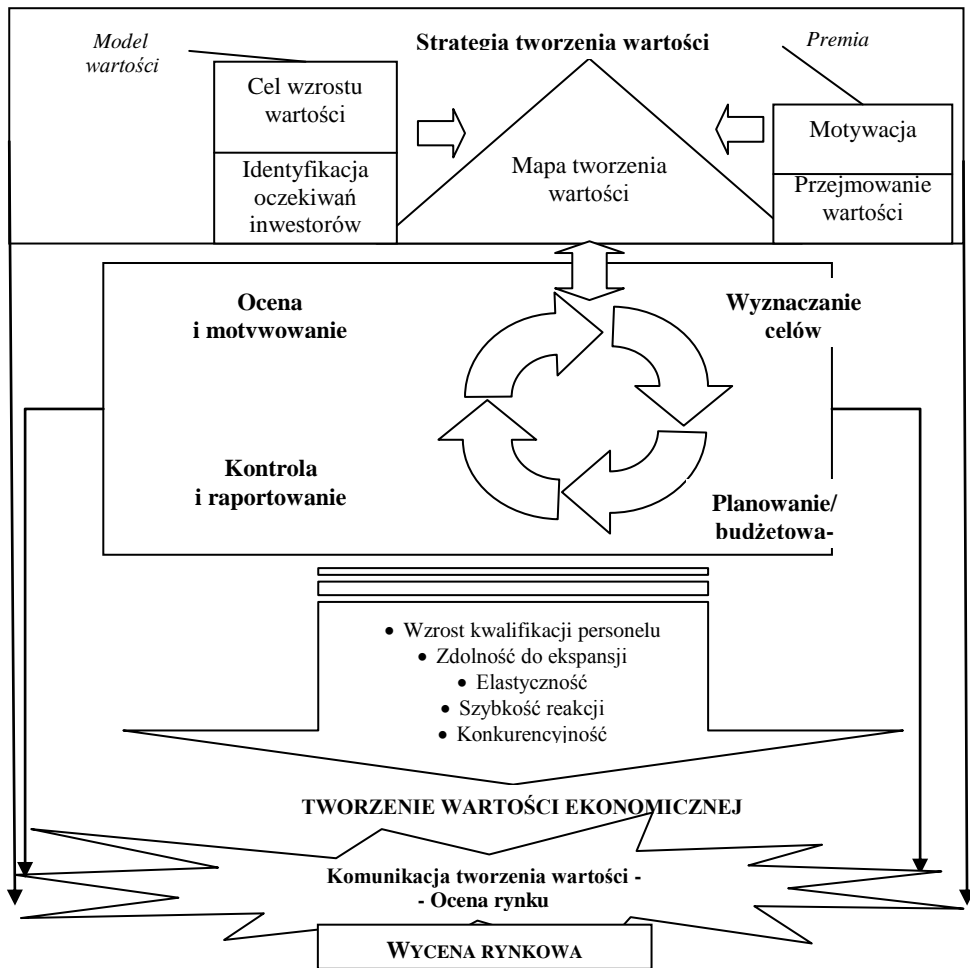
1. Porterowskiego łańcucha wartości, który w swojej pierwotnej koncepcji poddaje analizie tworzenie wartości na poziomie przedsiębiorstwa, poprzez wyodrębnienie działań i identyfikację ich wpływu na efektywność. Kreowanie wartości może odbywać się wskutek dyferencjacji na poziomie każdego z ogniw poprzez inicjowa-

<sup>1</sup> K. Perechuda, *Wirtualne sieci przedsiębiorstw jako instrument dyfuzji wiedzy niejawniej*, /w:/ *Komputerowo zintegrowane zarządzanie, praca zbiorowa pod redakcją R. Konsala, t. 2 WNT, Warszawa 2004, s. 288-290.*

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 291.

<sup>3</sup> P. R. Kleindorfer, Y. J. Wind, R. E. Gunther, *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Wharton School Publishing, New Jersey 2009.

nie działań obniżających koszty lub zwiększających satysfakcję klientów. Koncepcja ta może być niewystarczająca dla określenia możliwości w zakresie kreowania wartości we współczesnym zglobalizowanym i zwiirtualizowanym otoczeniu rynkowym, uwzględniających rekonfigurację i integrację zasobów w ramach potencjału sieci procesów tworzonych na bazie relacji pomiędzy dostawcami, partnerami i konsumentami.



*Rys. 1. System zarządzania wartością przedsiębiorstwa*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Value Based Management. Koncepcje, narzędzia przykłady (red.) A.Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Deloitte, poltext, Warszawa 2008, s 57.

2. Podejścia zasobowego postrzegającego przedsiębiorstwo w formie wiązki zasobów i umiejętności. Unikalna kombinacja zbioru komplementarnych i wyspecjalizowanych zasobów, trudna do skopiowania i naśladownictwa, może kreować wartość.

W warunkach gospodarki sieciowej zasoby mogą zostać skonfigurowane w ramach orkiestracji sieci procesów poprzez partnerstwo i porozumienia dotyczące dzielenia się zasobami należącymi do różnych przedsiębiorstw. Jednak kreowanie wartości i jej ochrona mogą być zagrożone z uwagi na łatwy dostęp do zasobów substytucyjnych i możliwości ich zaaranżowania przez konkurentów w procesy alternatywne.

3. Podejścia oparte na kosztach transakcyjnych, którego podstawy teoretyczne zostały sformułowane przez Coase<sup>4</sup> następnie rozwinięte przez Williamson<sup>5</sup>. Jego istotą jest określenie granic pomiędzy przedsiębiorstwami a zwłaszcza wykazanie dlaczego przedsiębiorstwa organizują pewne procesy pomimo, iż mogłyby je zrealizować na rynku za pomocą transakcji. Internalizacja transakcji wynika z występowania asymetrii informacji, dążenia do zmniejszenia niepewności, zapewnienia kompleksowości, a w konsekwencji zwiększenie efektywności procesów, z uwagi na oszczędności w zakresie ponoszonych kosztów transakcyjnych, dzięki czemu pojawia się możliwość wykreowanie większej wartości.

Maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa wymaga zastosowania ustrukturyzowanego i spójnego podejścia, podejścia systemowego, które pozwoli skoncentrować wysiłki menedżerów wszystkich stopni oraz całego personelu wykonawczego, na kreowaniu wartości. Przedstawiony na rysunku 1. schemat obrazuje, jak cele wzrostu wartości przekładane są na cele i plany roczne menedżerów w powiązaniu z systemem motywacyjnym dla pracowników napędzającym całą organizację, w kierunku zgodnym ze strategią wzrostu wartości.

Granice tak postrzeganego systemu mogą być wyznaczane przez ramy określonego przedsiębiorstwa lecz jednocześnie, w warunkach usieciowienia biznesu, coraz częściej je przekraczają, na co wskazuje pojawianie się systemów wartościotwórczych w wymiarze ponadorganizacyjnym, funkcjonujących w obszarach szerzej postrzeganych modeli biznesowych.

### **3. Reorganizacja czynników wartościotwórczych we współczesnym modelu biznesowym**

„Czynnik kształtujący wartość firmy to każda zmienna, która ma wpływ na jej wartość.”<sup>6</sup> Czynniki wartościotwórcze są zlokalizowane zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w obszarze oddziaływań szeroko rozumianego otoczenia. Tworzenie wartości dodanej w biznesie wymaga identyfikacji jej źródeł, miejsc i sposobów generowania, szeroko rozumianych czynników – kreatorów wartości, a następnie ich zintegrowania ze strategią działania wyrażoną w modelu kształtowania wartości<sup>7</sup>.

Obserwowane zmiany we współczesnych realiach biznesowych opierają się na tym, że:

<sup>4</sup> R. Coase, *The nature of the firm*, „*Economica*” nr 4 (16), November 1937.

<sup>5</sup> O. E. Williamson, *Transaction cost economics: The governance of transactional relations*, „*Journal of Law and Economics*”, nr 22 (2), 1979.

<sup>6</sup> T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 96.

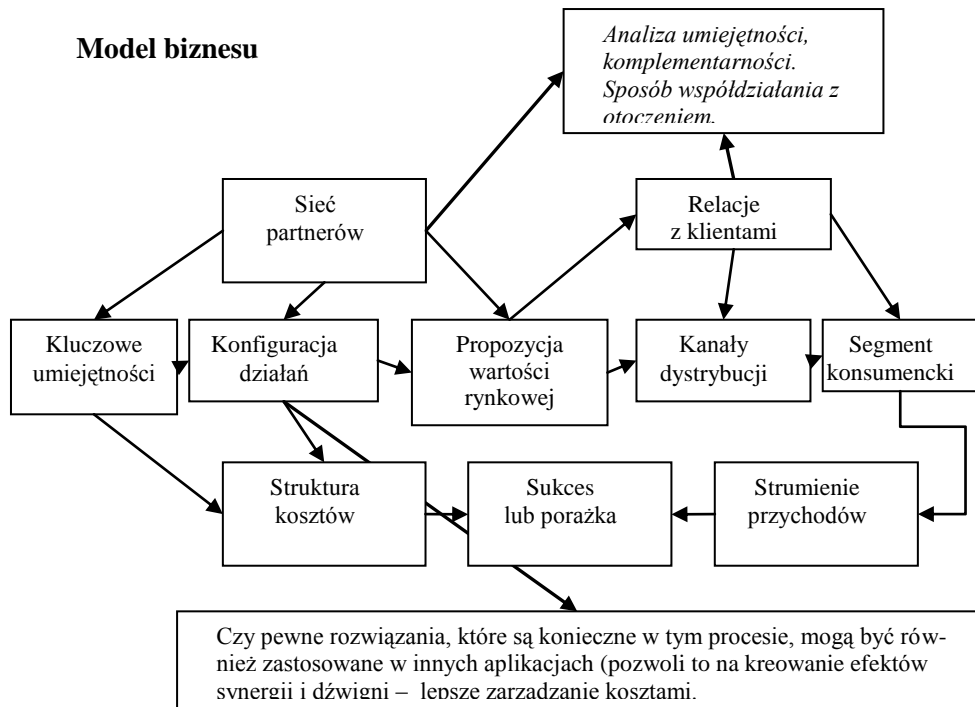
<sup>7</sup> Por. *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw. Praca zbiorowa pod redakcją W. Skoczylas, PWE, Warszawa 2007.*

- pojawiają się nowe modele biznesowe o dominującym udziale i znaczeniu aktywów niematerialnych. Jednak osiągnięcie sukcesu wiąże się właściwym doбором i oddziaływaniem różnych form aktywów;
- nowe modele biznesu generują wartość w sposób innowacyjny i stwarzają nowe odmiany ryzyka, do których nie są dostosowane dotychczasowe sposoby dokonywania pomiaru i systemy zarządzania;
- generowanie wartości w obszarach nowych modeli biznesowych wymaga nowych procesów i nowych narzędzi ukierunkowanych na eksplorację aktywów niematerialnych i zarządzanie nowymi rodzajami ryzyka, których w sformalizowanej postaci *de facto* brak;
- dla tworzenia wartości kluczowe znaczenie posiada przejrzystość informacyjna;
- dotychczasowe modele wykorzystywania informacji w procesach decyzyjnych, w tym modele pomiaru i sprawozdawczości, stają się przestarzałe.<sup>8</sup>

Współczesne modele biznesowe, ukierunkowane na wzrost wartości, coraz częściej wykorzystują metodykę i instrumentarium zarządzania procesowego i są oparte na koncepcji traktowania przedsiębiorstwa jako „otwartej platformy zasobów”, zgodnie z którą przedsiębiorstwa tworzą różnorodne struktury organizacyjne w taki sposób, aby umożliwić łączenie zasobów i dzielenie się nimi, nawiązywanie różnych form powiązań i rodzajów współpracy z kooperantami, konkurentami i innymi podmiotami otoczenia, w tym tworzenie zespołów wirtualnych. Przykładowy schemat układu zmiennych i zależności występujących między nimi, we współczesnym modelu biznesowym, został zaprezentowany na rysunku 2.

---

<sup>8</sup> R.E.S. Boulton, B. Libert, S.M. Samek, *Odczytując kod wartości*, Arthur Andersen, Warszawa 2001, s. 17.



Rys. 2. Współczesny model funkcjonowania przedsiębiorstwa

Źródło: L. Palmen, Współpraca przemysłowa w zakresie komercjalizacji własności intelektualnej, prezentacja na konferencji Własność przemysłowa w innowacyjnej gospodarce, Kraków, 5.09. 2008, s. 7, podają za: S. Kasiewicz i in., Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego, SGH, Warszawa 2009, s. 95.

„Istotnym elementem nowego modelu biznesowego przedsiębiorstwa jest to, że nie ogranicza się on do wykorzystywania własnych zasobów, ale stara się tworzyć struktury organizacyjne, portfele procesów i mechanizmy, uwzględniające inne przedsiębiorstwa (w tym również swoich konkurentów), organizacje, instytucje i klientów.”<sup>9</sup> Ważnym instrumentem jego implementowania w praktyce gospodarczej staje się koncepcja organizacji wirtualnej.

#### 4. Transpozycja funkcji i działań poprzez sieć relacji wirtualnych w koncepcji łańcucha wartości

Postrzeganie rzeczywistości jako złożonej i dynamicznej, w której funkcjonują przedsiębiorstwa tradycyjne i na różnym poziomie wirtualności, wymaga, dla rozpatrzenia sieci relacji i ewaluacji ich wpływu na wygenerowaną wartość dodaną, przyjęcia podejścia systemowego i włączenia koncepcji łańcucha wartości dodanej. Systemowość, w rozpatrywa-

<sup>9</sup> S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego, SGH, Warszawa 2009, s. 95.

niu poruszanego problemu, nadaje relacjom znaczenie krytyczne jego wyodrębnienia, wynikające z możliwości wskazania zadanych relacji porządkujących, które pozwalają opisywać różne systemy.<sup>10</sup> W modelu podstawowym łańcucha wartości dodanej M.E. Porter wyodrębnił dwa rodzaje działań – podstawowe, generujące wartość, oraz działania wspierające, zabezpieczające przebieg działań podstawowych lecz nie biorące bezpośredniego udziału w tworzeniu wartości – będące jego elementami. Pomiedzy działaniami podstawowymi występują tzw. powiązania czyli relacje sposobów wykonywania jednych działań i kosztów bądź wyników innych działań, zarówno wewnątrz określonego łańcucha wartości (powiązania poziome), jak i pomiędzy różnymi łańcuchami wartości przedsiębiorstw współpracujących ze sobą, zwłaszcza dostawców i odbiorców (powiązania pionowe). To one umożliwiają optymalizację i koordynację działań realizowanych w przestrzeni – systemie tworzenia wartości, stanowiącym układ wzajemnie ze sobą powiązanych, współdziałających w danym czasie przedsiębiorstw w zakresie zaspokojenia potrzeb określonego klienta finalnego. Tworzenie cyberprzestrzeni, wirtualizacja działań i powiązań łańcuchów wartości, dokonywana dzięki zaawansowanym technologiom informacyjnym, rozwija możliwości w zakresie modelowania architektury biznesu - kształtowania składu podmiotów współdziałających przy realizacji złożonych celów gospodarczych i doboru łączących je relacji, stanowiących podstawę współdziałania gospodarczego. Przyjmując, że tworzenie i przejmowanie wartości dodanej stanowi uniwersalny miernik efektywności procesów biznesowych, należy zidentyfikować generatory wartości oraz mechanizmy jej przechwytywania przez uczestników procesów biznesowych, w tym klientów. Schemat zaprezentowany na Rysunku 3. przedstawia perspektywy pomiaru efektywności realizacji strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa przez pryzmat obszarów funkcjonalnych w koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników autorstwa Kaplana Nortona w kontekście aktywowania relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych wykorzystujących wirtualną przestrzeń biznesową.

W obliczu wysokiego tempa wirtualizacji procesów biznesowych, zainteresowanie generowaniem wartości dodanej należy przenieść z obszaru pojedynczych przedsiębiorstw czy nawet sektorów w ujęciu porterowskiego łańcucha wartości dodanej, na cały system tworzenia wartości z jednoczesną identyfikacją tzw. stref zysku<sup>11</sup>, czyli strukturalnie uwarunkowanych poziomów rentowności poszczególnych elementów wyodrębnionych systemów wartości.

<sup>10</sup> L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN Warszawa 1999, s. 186.

<sup>11</sup> A. J. Sliwotzky, D. J., Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s.170.



**Rys. 3.** Perspektywy tworzenia i przejmowania wartości dodanej w aspekcie koncepcji SKW  
Źródło: opracowanie własne.

W. Czakon proponuje sekwencję inicjatyw wpisującą się w logikę algorytmu postępowania w zakresie aktywnego uczestniczenia w procesie tworzenia i przejmowania wartości w systemach wartości:

- Identyfikacja klienta, jego potrzeb oraz oczekiwań,
- Określenie rzeczywistych i potencjalnych uczestników systemu wartości z ich udziałami w łańcuchu wartości dodanej,
- Analiza systemu wartości z punktu widzenia kosztów i rentowności w celu określenia całkowitej rentowności łańcucha wartości oraz wskazania stref zysku,
- Zajęcie pozycji w strefach zysku i aktywne zarządzanie systemem wartości.<sup>12</sup>

Udział w tworzeniu wartości dodanej oraz umiejętne zajmowanie dogodnych pozycji predysponujących do przechwytywania wygenerowanej wartości stanowią wspólnie kwintesencję prowadzenia biznesu. Radykalnej zmiany ulegają zasady konkurencji na rynku globalnym, na którym dochodzi do integracji międzybranżowej i zacierania się granic tradycyjnie postrzeganych branż. Wskutek tego dotychczasowy, branżowy układ biznesu zostaje zakłócony pojawianiem się branż hybrydowych, integrujących produkty tradycyjnie związane z odrębnymi branżami, posiadające własne rynki zbytu i odrębne dotychczas własne zintegrowane łańcuchy wartości<sup>13</sup>.

Szybkie tempo tworzenia i absorbowania innowacji technologicznych oraz wszechobecna rewolucja informacyjna, prowadzą do wzrostu znaczenia nowoczesnych środków komunikacji i aktywów niematerialnych w działalności przedsiębiorstw a to oddziałuje na

<sup>12</sup> W. Czakon, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 97-98.

<sup>13</sup> K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE. Warszawa 2002, s. 47.

dynamiczne procesy związane z wirtualizacją biznesu i zmienia reguły jego funkcjonowania. Materialne składniki przedsiębiorstw ułożone wzdłuż fizycznego łańcucha wartości nabierają drugorzędного znaczenia w stosunku do relacji, więzi i procesów, w których mogą zostać zaangażowane. Wartość ekonomiczna przedsiębiorstwa zależy od jego udziału w strukturach sieciowych: rodzajach sieci, wielkości sieci, zajmowanej pozycji w sieci, czasu przebywania w sieci, długości czasu trwania sieci, uczestniczenia w wielu sieciach. Jej wycena przenosi punkt ciężkości w kierunku niematerialnego (wirtualnego) łańcucha wartości, na który składają się m.in. patenty, wynalazki, prawa autorskie, historia firmy, jej tradycja i kultura organizacyjna, relacje wewnętrzne i zewnętrzne, mapy procesów i mapy wiedzy<sup>14</sup>.

### 5. Logika wirtualizacji w systemach wartościotwórczych

Zarządzanie przedsiębiorstwem ukierunkowane na wzrost wartości musi opierać się na zidentyfikowaniu źródeł tworzenia wartości we wszystkich obszarach jego aktywności, w tym także w zakresie jego wirtualności. Tym bardziej, iż wirtualizacja i usieciowienie gospodarki rewolucjonizują bazy łańcuch wartości, rozszczepiając go i odwracając, adaptując dla potrzeb integrowania ogółu działań i procesów w system tworzenia wartości. Globalizacja i otoczenie turbulentne stawiają u podstaw realizowanych procesów biznesowych priorytety klienta i one są dla nich informacją o możliwości zaoferowania na rynku wartości, której klient oczekuje. Logikę wirtualizacji w systemach wartościotwórczych, scalania działań wokół priorytetów klienta, integrowania biznesu wokół zadań związanych z dostarczeniem klientowi pierwszorzędnej wartości, można wyprowadzić z modelu odwróconego łańcucha wartości działań zaprezentowanego na rysunku 4.



Rys. 4. Odwrócony łańcuch wartości działań

Źródło: J. Webb, Ch. Glie, Reversing the Value Chain, „Journal of Business Strategy”, 2001, March/April, s. 15; podaję za W. Czakon, Łańcuch wartości...op.cit., s. 105.

Organizacje biznesowe znajdujące się na różnych etapach wirtualizacji funkcjonują na różnych poziomach usieciowienia, umożliwiając im rzeczywisty udział w systemach tworzenia wartości. Interakcja, jaka zachodzi pomiędzy uczestnikami systemów tworzenia wartości dodanej, pozwala im na obniżanie poziomu niezbędnych zapasów, szybkie reagowanie na zmiany rynkowe a docelowo osiągnięcie wyższego poziomu zadowolenia klientów<sup>15</sup>. Wirtualność organizacji wskazuje innowacyjne formy współdziałania w obszarze procesów realizowanych w cyberprzestrzeni a to wyzwala nowe pokłady synergii i umożliwia wykreowanie większej wartości. Zjawisko synergii leży u podstaw i stanowi sens

<sup>14</sup> K. Perechuda, M. Kowalewski, Metodologiczne problem wyceny wartości sieci gospodarczych opierających się na wiedzy, [w:] *Podjęcie procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, PRACE NAUKOWE nr 52 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 330.

<sup>15</sup> J. Sheridan, *Envisioning The Ideal Value Chain*. „Industry Week” 2001, vol. 250, s.42-43.



tworzenia, funkcjonowania i rozwoju wszelkiego rodzaju organizacji<sup>16</sup>. Jest zatem również fundamentem procesu wirtualizacji zorganizowanej działalności biznesowej, docelowo przybierającej formę idealnej organizacji wirtualnej.

## 6. Podsumowanie

Wirtualizacja biznesu pogłębia w swojej istocie podział i specjalizację pracy, których nowoczesnym instrumentem stają się organizacje wirtualne. Nowoczesne technologie informacyjne stwarzają innowacyjne możliwości komunikacyjne, które służą rozpoznawaniu potrzeb klientów, szybkiemu reagowaniu na zidentyfikowany popyt efektywny i podejmowaniu działań opartych na interakcji wzdłuż i pomiędzy aktywnymi łańcuchami wartości działań. Reorientacja systemu tworzenia wartości w świetle koncepcji organizacji wirtualnej przynosi dwie istotne zmiany: umiejscowienie klienta w centrum modelu oraz wielostronność i wielokierunkowość powiązań pomiędzy uczestnikami systemu. Struktura powiązań występujących pomiędzy uczestnikami systemu tworzenia wartości kształtowana jest poprzez wymianę informacji, co czyni ją elastyczną i stanowi podstawę wirtualizacji biznesu.

## 7. Literatura

- [1] Boulton R.E.S., Libert B., Samek S.M., *Odczytując kod wartości*, Arthur Andersen, Warszawa 2001, s. 17.
- [2] Coase R., *The nature of the firm*, "Economica" nr 4 (16), November 1937.
- [3] Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 96.
- [4] Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 97-98.
- [5] *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*. Praca zbiorowa pod redakcją W. Skoczył, PWE, Warszawa 2007.
- [6] Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa 2009, s. 95.
- [7] Kleindorfer P. R., Wind Y. J., Gunther R. E., *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Wharton School Publishing, New Jersey 2009.
- [8] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN Warszawa 1999, s. 186.
- [9] Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 135.
- [10] Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 47.
- [11] Perechuda K., Kowalewski M., *Metodologiczne problem wyceny wartości sieci gospodarczych opierających się na wiedzy*, [w:] *Podjęcie procesowe w organizacjach*, red. S Nowosielski, PRACE NAUKOWE nr 52 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 330.

---

<sup>16</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 135.

- [12] Perechuda K., *Wirtualne sieci przedsiębiorstw jako instrument dyfuzji wiedzy niejawnej*, /w:/ *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, praca zbiorowa pod redakcją R. Konsala, t. 2 WNT, Warszawa 2004, s. 288-290.
- [13] Sheridan J., *Envisioning The Ideal Value Chain*. "Industry Week" 2001, vol. 250, s.42-43.
- [14] Sliwotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s.170.
- [15] Williamson O. E., *Transaction cost economics: The governance of transactional relations*, "Journal of Law and Economics", nr 22 (2), 1979.

#### Streszczenie

*Nowoczesne technologie informacyjne stwarzają innowacyjne możliwości komunikacyjne, które służą rozpoznawaniu potrzeb klientów, szybkiemu reagowaniu na zidentyfikowany popyt efektywny i podejmowaniu działań opartych na interakcji wzdłuż i pomiędzy aktywnymi łańcuchami wartości działań. Reorganizacja systemu tworzenia wartości w świetle koncepcji organizacji wirtualnej przynosi dwie istotne zmiany: umiejscowienie klienta w centrum modelu oraz wielostronność i wielokierunkowość powiązań pomiędzy uczestnikami systemu. Struktura powiązań występujących pomiędzy uczestnikami systemu tworzenia wartości kształtowana jest poprzez wymianę informacji, co czyni ją elastyczną i stanowi podstawę wirtualizacji biznesu.*

**Słowa kluczowe:** organizacja wirtualna, system tworzenia wartości, odwrócony łańcuch wartości.

#### REORIENTATION OF THE SYSTEM OF CREATING VALUE IN LIGHT OF THE CONCEPT OF VIRTUAL ORGANIZATIONS

#### Summary

*Modern IT technologies create the innovative possibilities of communication which serve to recognise the needs of clients, fast reaction to the identified demand effectively and undertake action based on interaction along the lines of and between the active value chains of activities. Reorientation of the system of creating value in the light of the concept of virtual organizations brings two significant changes with it as follows: placement of the client in the centre of the model, as well as the multi-lateral and multi-directional of ties between the participants of the system. The structure of the ties occurring between the participants of the system of creating values is formed by the exchange of information, which makes it flexible and which constitutes the basis of the virtualization of business.*

**Keywords:** virtual organization, system of creating value, reversing the value chain.

*Translated by Bogusława Ziółkowska*

BOGUSŁAWA ZIÓLKOWSKA  
Politechnika Częstochowska  
e-mail: ziol@zim.pcz.czyst.pl