

Beata Butryn

TECHNOLOGIE INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNE A ZARZĄDZANIE SIECIAMI PARTNERSKIMI

1. Wstęp

Dynamicznie zmieniająca się sytuacja rynkowa na świecie znalazła odzwierciedlenie w zmianie konstrukcji architektury i funkcjonowania formuły organizacji, wypracowanych u zarania ery industrialnej. Problemy, jakich doświadczają nowoczesne organizacje, nie są związane z zadaniami, lecz z procesami. Taką orientację zaczęły przejmować organizacje, przechodząc od funkcjonalnej do procesowej struktury zarządzania. Wydaje się, że obecnie to już jednak nie wystarczy.

Nieprzewidywalny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (I-K), jaki dokonał się w ostatnich latach, stawia przed organizacjami nowe wyzwania. Sprostać tym wyzwaniom można przede wszystkim przez harmonijną współpracę organizacji z ich partnerami, tj. powstanie między nimi sieci trwałych powiązań. Powstanie takich sieci wymaga nowego podejścia do zarządzania, które nie może być zamknięte w granicach samej organizacji. To zarządzanie powinno obejmować nie tylko procesy wewnętrzne organizacji, ale również relacje z partnerami.

Istotnym obszarem utrwalania silnej pozycji technologii I-K jest zarządzanie sieciami partnerskimi. Przenikanie technologii I-K w struktury i zarządzanie organizacji tworzy nowe jakości i formy. Transformacja zarządzania w kierunku sieciowym jest w znacznym stopniu produktem ubocznym osiągniętego poziomu technologii I-K. Przy czym istotne jest tutaj stworzenie systemu technologii komunikacyjnej jako nadrzędnego w stosunku do technologii informacyjnej [Perechuda 1997]. Rozwój technologii informacyjnych umożliwia wyjście z zamkniętej przestrzeni informacyjnej organizacji tradycyjnej, w której dane są wewnętrznie przetwarzane, w kierunku otwartej przestrzeni

komunikacyjnej, gdzie technologie I-K nie tylko tworzą dogodne warunki do sprawnej wymiany danych i informacji w ramach organizacji, ale też sprzyjają powstawaniu sieci rozległych powiązań z partnerami i otoczeniem w skali zarówno krajowej, jak i globalnej. Technologie informacyjno-komunikacyjne tak wrosły w zarządzanie, że każde ich zastosowanie traktowane jest jeżeli nie tylko jako postęp sam w sobie, to na pewno jako prowadzące do postępu [Moszkowicz 2005].

2. Technologie I-K a procesowa struktura zarządzania

Sieciowa struktura zarządzania oparta jest w dużej mierze na zarządzaniu procesowym. Istotę procesowej struktury zarządzania stanowi decentralizacja poszczególnych funkcji organizacji i powiązania zadań tak, aby tworzyły proces generujący wartość użytkową dla klienta [Hammer 1999]. Procesowa struktura zarządzania powoduje zachwianie podstawy hierarchicznej struktury zarządzania. Procesy tworzące ciąg zadań przekraczają granice funkcjonalnych struktur zarządzania, operując „poziomo” poprzez strukturę organizacji [Zawistowski 2005]. Technikę pozwalającą przeprojektować w tym kierunku organizację nazwano reengineeringiem (Business Process Reengineering).

Rolę, jaką spełniają technologie I-K w procesowej strukturze zarządzania, zaczęto postrzegać wraz z zainteresowaniem reengineeringiem. Przeświadczenie, że reengineering i informatyzacja znaczą to samo, jest wynikiem przeznaczania często nawet bardzo dużych nakładów na informatyzację starych procesów, nie przynoszących organizacjom spodziewanych sukcesów. Związane jest to z dość powszechnym przekonaniem, że wprowadzenie nowoczesnych technologii I-K do procesów w istniejącej postaci znacznie zwiększy efektywność zarządzania całą organizacją. Jednak, jak pokazuje rzeczywistość, korzyści z takiego użycia technologii są niewielkie. Wykorzystanie technologii I-K w ramach istniejących procesów oczywiście usprawnia zarządzanie nimi (przyspiesza je), ale w stopniu znacznie odbiegającym od oczekiwań. Często zdarza się też tak, że zastosowanie nowoczesnych technologii I-K w „niezmienionych” procesach jedynie wprowadza dezorganizację w zarządzaniu nimi.

System informacyjno-komunikacyjny (determinowany przez technologie I-K) jest postrzegany jako wspomagający restrukturyzację procesu, ale z kolei elementy systemu I-K są uważane za opóźniające spodziewane wyniki. Taka sytuacja ma miejsce, gdyż pracownicy często podejmują tradycyjne działania automatyzacji¹/naprawy istniejących procesów, zamiast rozważyć radykalną ich zmianę. Znakomita większość analityków, projektantów tworzyła zwykle aplikacje dla jednego działu, nie uwzględniając procesu, przechodzącego czasami przez wiele działów. Dlatego pojawiły się problemy z zarządzaniem nowo zaprojektowanymi procesa-

¹ Często reengineering jest utożsamiany z automatyzacją.

mi, obejmującymi kilka działów. Wymusiło to na organizacjach przededefiniowanie niemal wszystkich ich obszarów (przede wszystkim przestarzałych struktur organizacyjnych i nieefektywnego sposobu pozyskiwania informacji). Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że istnieje sposób na „stawienie czoła” istniejącym zmianom. Technologie I-K są niewątpliwie jednym z najistotniejszych czynników, umożliwiających przeprowadzenie znaczących zmian w zarządzaniu procesowym. Kwerenda prac naukowych koncentrujących się na tych zagadnieniach skłania do wniosku, że większość autorów uznaje ten pogląd. Określają oni technologie I-K jako czynnik konieczny (*essentials enabler*), spełniający podwójną rolę: z jednej strony umożliwiający reengineering, z drugiej – wspierający zarządzanie (przebieg) procesami po jego zakończeniu. Przeniesienie procesów na pierwsze miejsce w hierarchii zagadnień w zarządzaniu (zgodnie z metodą reengineeringu) otworzyło drogę do wykorzystania ogromnego potencjału technologii I-K, opartych na platformach sieciowych. Można także odwrócić to stwierdzenie, a mianowicie to technologie I-K „przetarły” szlak reorganizacji procesów. Trudno nie uznać prawdziwości obu spostrzeżeń i nie traktować ich jako jednakowo ważnych. Należałoby też wspomnieć, że pojawiły się głosy wykluczające konieczność stosowania technologii I-K reengineeringu, jednak należą one do zdecydowanej mniejszości.

Z punktu widzenia reengineeringu została ustalona hierarchia znaczenia elementów technologii I-K w organizacji według badań przeprowadzonych przez Deloitte Touche Consulting Group w 1996 r. (tab. 1).

Tabela 1. Hierarchia znaczenia wybranych elementów technologii I-K w reengineeringu

Element technologii I-K*	Odpowiedzi
Sieci i technologie komunikacyjne	80%
Pakiety aplikacji	58%
Architektura klient/serwer	54%
Elektroniczna wymiana danych (EDI)	37%
Systemy informacyjne kierownictwa (SIK)	18%
Multimedia	9%
Systemy ekspertowe	7%

* W literaturze można spotkać dużą różnorodność podziałów.

Źródło: na podstawie [Wielki 2000, s. 26].

Powyższe zestawienie pokazuje, że największą rolę badani przypisują sieciom i technologiom komunikacyjnym. Związane jest to niewątpliwie z wykorzystaniem Internetu i intranetu w organizacji. Rosnący z roku na rok poziom wykorzystania sieci (szczególnie bezprzewodowych) w transformacjach zarządzania wspierany jest przez olbrzymi potencjał możliwości tychże technologii, przy jednoczesnym spadku kosztów ich zużycia. Jak pokazuje praktyka, od 1996 r. rola sieci i technologii komunikacyjnych stale rośnie. Dlatego można wnioskować, że także obecnie

sieci i technologie komunikacyjne mają największy udział w kreowaniu procesowych struktur zarządzania.

Zaawansowane technologie I-K tworzą nową jakość procesów, coraz częściej zacierając różnicę między procesami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Konsekwencją zastosowania technologii I-K w zarządzaniu procesowym jest możliwość odejścia od sekwencyjności i równoległości procesów. Stanowi to ogromną zaletę, gdyż jak pokazuje praktyka, procesy sekwencyjne trwają stosunkowo długo, wymuszone jest to czekaniem z decyzją na ukończenie etapu poprzedzającego. Natomiast procesy równoległe wprowadzić trwają krócej, ale w ostatecznym rozrachunku nie do końca do siebie pasują. Wydaje się, że rozwiązaniem tego problemu może być zastosowanie zintegrowanej bazy danych, która pozwala na projektowanie współbieżne procesów. Idea ta polega na wprowadzaniu do bazy danych informacji na bieżąco, gdzie składane są w spójną całość [Unold 2000].

Zastosowanie technologii I-K pozwala na usunięcie wielu sytuacji konfliktowych. Przyjęcie w zarządzaniu prawidłowej struktury procesów stanowi niewątpliwie jeden ze sposobów usunięcia w organizacji niepewności. J. Hammer i J. Champy w swoim manifestie [Hammer 1993] pokazują przykład takiego zarządzania procesami, w którym wytwórca, dostawca i sprzedawca wspólnie planują swoje działania. Producent, dzięki stałemu dostępowi do bazy danych sprzedawcy i dostawcy, może stale podpatrywać stan zaopatrzenia w poszczególnych punktach sprzedaży i na bieżąco uzupełniać brakujące towary. Praktycznie w ten sposób pozbyto się problemu planowania dostaw i kosztów związanych z tworzeniem niepotrzebnych zapasów. Nie byłoby to możliwe bez połączeń sieciowych.

3. Technologie I-K a sieciowa struktura zarządzania

Wzrost wartości użytkowej dla klienta, osiągany dzięki przejściu z funkcjonalnej na procesową strukturę zarządzania, spowodowany był przede wszystkim przeobrażeniami wewnętrznymi. Jednak pojawiły się nowe okoliczności. Przełomowe zmiany w technologii I-K znacząco wpłynęły na zmiany gospodarcze w skali globalnej. Źródłem tych zmian stała się niska efektywność i niepełne wykorzystanie zasobów, jakimi cechują się powiązania między samymi organizacjami, jak i między organizacjami a klientami [Champy 2003]. Zaczęto postrzegać potrzebę integracji procesów wewnętrznych organizacji z procesami partnerów. Integracja ta jest możliwa poprzez stworzenie sieci powiązań z dostawcami zasobów materialnych i informacyjnych, a także z klientami. Konsekwencją takiej integracji jest zwiększenie zasięgu zarządzania, które dotyczy nie tylko zarządzania procesami wewnętrznymi organizacji, ale obejmuje także sieć powiązań zewnętrznych. A zatem „przekracza” granice organizacji.

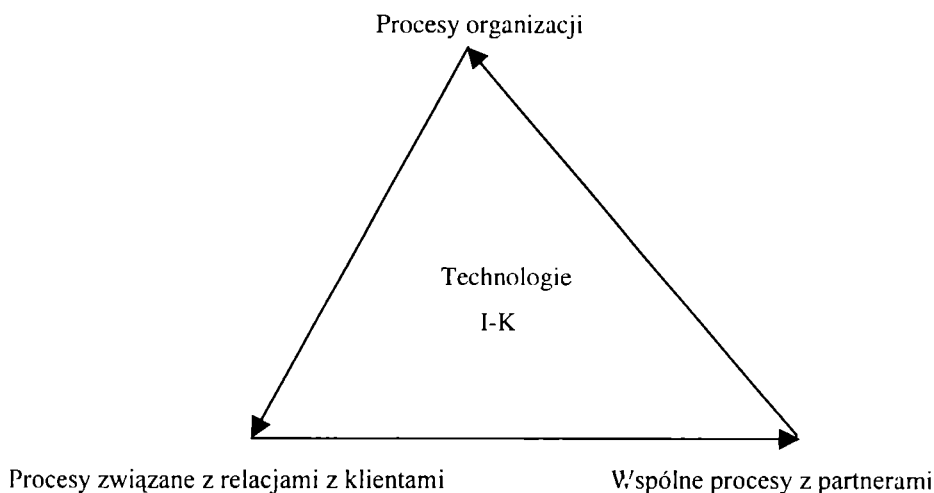
Takie „rozszerzone” zarządzanie stało się możliwe dzięki Internetowi i związanym z nim technologiom I-K. Internet stanowi siłę napędową zmian w zarządzaniu, a wręcz kreuje zarządzanie. Obecnie ta „wszechobecna” sieć stała się podstawowym narzędziem pracy kierowników, gdyż pozwala „zarządzać” z dowolnego miejsca, w dowolnym czasie. Dzięki technologiom I-K można sprawnie gromadzić, analizować, przysyłać informacje, zwiększając zasoby wiedzy organizacji.

Należałoby tutaj podkreślić, że technologie I-K „zmieniły” spojrzenie na jawność procesów i nieograniczony dostęp do informacji, które stały się już dzisiaj normą. Jeszcze nie tak dawno panował pogląd, że organizacje powinny realizować procesy samodzielnie ze względu na wysokie koszty transakcyjne, które wiązały się z pozyskiwaniem nowych partnerów. Jednak dzięki Internetowi budowa sieci partnerskich stała się dużo prostsza i przede wszystkim tańsza. Organizacje zaczęły poszukiwać współpracy poza własnymi granicami.

Technologie I-K całkowicie zmieniły charakter konkurencji. Współczesne organizacje współdziałają z konkurentami, gdyż nierzadko jest to jedyna droga do zdobycia lepszej pozycji rynkowej. Dzięki technologiom I-K pojawiły się więc przesłanki do tworzenia struktur zarządzania umożliwiających zarządzanie sieciami partnerskimi.

Tak jak wcześniej wspomniano, dla zbudowania procesowej struktury zarządzania trzeba było na nowo przeanalizować procesy organizacji, tak aby tworzyły wartość użytkową dla klienta. Do zbudowania sieciowej struktury zarządzania należy przeanalizować funkcjonowanie organizacji nie tylko pod kątem jej powiązań z klientami, lecz również trzeba rozszerzyć ją o partnerów (dostawców, konkurentów i inne organizacje współpracujące).

Analiza ta powinna więc obejmować trzy obszary. J. Champy określa je trójkątem X-engineeringu. Przedstawia je rys. 1.



Rys. 1. Obszary analizy organizacji pod kątem zarządzania sieciowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Champy 2003].

J. Champy określa X-engineering jako sposób posługiwania się technologiami I-K, który ma na celu łączenie organizacji między sobą oraz z klientami dla osiągnięcia radykalnego wzrostu wydajności, przynoszącego korzyści wszystkim zaangażowanym stronom [Champy 2003, s. 40-41]. Oznacza to, że technologie I-K pozwalają na integrację procesów organizacji z procesami zewnętrznymi, dotyczącymi relacji z klientami i partnerami. Przy czym należy tutaj zaznaczyć, że zarządzanie tak zintegrowanymi procesami wyzwała „otwarty, jawny” charakter procesów realizowanych wspólnie z innymi organizacjami, a szczególnie w przypadku procesów zleczanych w ramach outsourcingu.

Organizacje zarządzające sieciami partnerskimi dzięki Internetowi mają większe możliwości indywidualizacji produktu, obsługi czy dywersyfikacji. W rezultacie prowadzi to do stworzenia „rynku pojedynczego klienta”, który proponuje produkt dostosowany do indywidualnych oczekiwań klienta. Internet w sposób niemal nieograniczony rozszerza klientom możliwości wyboru produktów, usług, ale jednocześnie poprzez dywersyfikację pomaga klientowi wyselekcjonować te produkty, usługi, które najbardziej odpowiadają jego potrzebom.

W zarządzaniu sieciami partnerskimi niezwykle istotne wydaje się zidentyfikowanie sposobu powiązania procesów organizacji z procesami partnerów. Współpraca ta powinna opierać się na zaufaniu, które w tym przypadku stanowi podstawowy warunek skutecznego zarządzania.

Tworzenie wspólnych procesów z partnerami i zarządzanie nimi sprowadza się do określenia zakresu działania organizacji i dokonania wyboru partnerów. Partycypacja organizacji w nowo projektowanych procesach może przebiegać na kilku poziomach [Piałucha 2004]:

a) **poziom podstawowy** – organizacja tworzy procesową strukturę zarządzania, pozostając w relacjach z dotychczasowymi partnerami, dokonuje jedynie niewielkiej korekty w powiązaniach z nimi;

b) **poziom pierwszy** – organizacja modyfikuje swoją strukturę procesową ze względu na tworzoną sieć powiązań z wybraną grupą partnerów, która musi spełniać ich wymogi;

c) **poziom drugi i dalsze** – organizacja modyfikuje swoją strukturę procesową ze względu na tworzoną sieć powiązań z kolejnymi grupami partnerów.

Im wyższy poziom partycypacji, tym stopień skomplikowania sieci wzrasta, a zatem i bardziej rozbudowana staje się sieciowa struktura zarządzania. Regułą stało się, że im bardziej złożona jest sieć partnerska, tym większe jest zapotrzebowanie na zaawansowane technologie.

4. Podsumowanie

Powyższe rozważania skłaniają do przekonania, że dynamicznie rozwijające się technologie I-K powodują, iż utrzymanie procesowej struktury za-

zarządzania obecnie już nie wystarczy organizacjom do uzyskania zdolności skutecznego konkutowania w pozyskiwaniu coraz bardziej wymagających klientów. Szans należy upatrywać w poszukiwaniu korzyści z tworzenia i zarządzania wspólnymi procesami z partnerami. Przy czym zarządzanie powinno być ukierunkowane na generowanie wartości użytkowych dla klienta, ale także na wzrost wartości cenionych przez partnerów. Zapewnia to sieciowa struktura zarządzania, zastępując zarządzanie procesami zarządzaniem sieciami partnerskimi.

Zarządzanie sieciami partnerskimi nie byłoby możliwe bez oddziaływania technologii I-K. Wpływ technologii sprowadza się przede wszystkim do oferowania organizacji nowych możliwości komunikowania się z partnerami i klientami. Nowe formy komunikowania, przejawiające się w interaktywnym charakterze, pozwalają także na postrzeganie konkurentów jako potencjalnych partnerów.

Reasumując, zastosowanie zaawansowanej technologii daje nieograniczone możliwości, które nie do końca sobie uświadamiano. Siła technologii I-K tkwi w przewyżczeniu obowiązujących przez lata przestarzałych zasad², a następnie w kreowaniu nowych reguł we współczesnym zarządzaniu.

Literatura

- Champy J., *X-engineering przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2003.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation. A Manifest for Business Revolution*, Harper Business 1993.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- Moszkowicz M., *E-economy jako tło dla „przedsiębiorstwa przyszłości”*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref14_full.html, 2006.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Piałucha M., *Od zarządzania procesami do zarządzania sieciami partnerskimi*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom 2, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.
- Unold J., *Reengineering procesów zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 9.
- Wielki J., *Elektroniczny marketing przez Internet*, PWN, Wrocław 2000.
- Zawistowski T., *Procesowe zarządzanie organizacją*, http://www.umbrela.org.pl/onas/jakość_0901_sl.asp, 2005.

² „Przeprowadzenie” organizacji od zarządzania funkcjonalnego, poprzez procesowe, do zarządzania sieciami partnerskimi.

INFORMATION-COMMUNICATIVE TECHNOLOGIES VERSUS PARTNERSHIP NETS MANAGEMENT

Summary

The article shows that information-communicative technologies have decisive influence on management. Their dynamic development makes the extension of process management of an organization to partnership nets management necessary. This management includes three areas: processes of a particular organization, processes connected with relations with clients as well as joint processes with partners. The management of partnership nets is based on net platforms.

Dr Beata Butryn jest asystentem w Katedrze Komunikacji Gospodarczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; e-mail: beata.butryn@ae.wroc.pl.