

Krzysztof Redlarski

Potrzeba wykorzystania narzędzi Enterprise Project Management w przedsiębiorstwie międzynarodowym : studium przypadku

Problemy Zarządzania 13/2 (1), 228-239

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Potrzeba wykorzystania narzędzi Enterprise Project Management w przedsiębiorstwie międzynarodowym – studium przypadku

Nadestany 30.09.14 | Zaakceptowany do druku 13.11.14

Krzysztof Redlarski*

Celem pracy jest omówienie kierunków zmian wykorzystania nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach o charakterze międzynarodowym. Pokazano aktualne praktyki dotyczące ich wykorzystania oraz omówiono szanse i zagrożenia, jakie im towarzyszą. W prezentowanej pracy zastosowano metodę studium przypadku uzupełnioną o przegląd literatury uwzględniający możliwości wykorzystania narzędzia Enterprise Project Management przez wybrane przedsiębiorstwa. Analizie poddano projekt wdrożenia narzędzia informatycznego do wspomagania procesów zarządzania projektami w przedsiębiorstwie międzynarodowym. Omówiono jego zalety oraz wady w stosunku do tradycyjnych sposobów zarządzania. Wskazano szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstw wynikające z zastosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych. Zaprezentowane wyniki badań mogą stanowić wsparcie dla decydentów odpowiedzialnych za rozwój i wdrażanie nowych systemów informatycznych w przedsiębiorstwie. Wnioski zawarte w pracy mogą ułatwić podjęcie trafnej decyzji w zakresie skutecznego wykorzystania narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie projektami.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, przedsiębiorstwa międzynarodowe, korporacje transnarodowe, narzędzia Enterprise Project Management, projekty informatyczne.

The Need for Enterprise Project Management Tools Use in Transnational Enterprises – a Case Study

Submitted 30.09.14 | Accepted 13.11.14

The paper presents the results of research on implementation of the Enterprise Project Management system tools for project management designed to streamline the process of work planning and resource management in foreign subsidiaries. Advantages and disadvantages of this type of solutions were discussed in comparison to traditional methods of management. The author also shows opportunities and threats for the development of enterprises resulting from the use of modern information technology products which support project management. Finally, psychological factors were presented which may cause employees' concerns in international subsidiaries and may constitute an obstacle for the implementation of Enterprise Project Management systems.

Keywords: project management, transnational enterprises, Enterprise Project Management, IT projects.

JEL: O300

* **Krzysztof Redlarski** – dr, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Zastosowań Informatyki w Zarządzaniu.

1. Wprowadzenie

Silna konkurencja, wzmagana przez zjawisko globalizacji oraz rosnące wymagania klientów stworzyła sprzyjające środowisko dla rozwoju przedsiębiorstw transnarodowych. Spowodowało to wzrost znaczenia narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie projektami. Rozwój infrastruktury technicznej i komunikacyjnej umożliwił przeniesienie większości zasobów informacyjnych do wirtualnego świata Internetu. Zmiany tego typu stanowią szansę dla rozwoju wielu przedsiębiorstw, jednak niosą również pewnego rodzaju zagrożenie, zwłaszcza w zakresie planowania oraz realizowania projektów w rozproszonym geograficznie środowisku organizacji międzynarodowych.

W związku z powyższym celem pracy jest omówienie kierunków zmian związanych z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi komputerowych wspomagających zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach o charakterze międzynarodowym. Pokazano przykład aktualnych praktyk dotyczących ich wykorzystania oraz omówiono szanse i zagrożenia, jakie im towarzyszą. Skuteczne wykorzystanie narzędzi Enterprise Project Management w przedsiębiorstwie powinno bowiem przyczynić się do wzrostu jego efektywności.

2. Problematyka zarządzania projektami w środowisku międzynarodowym

2.1. Rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych

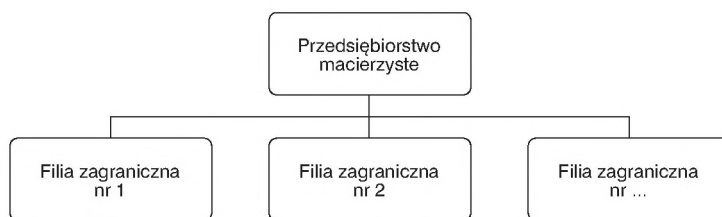
Rozwój gospodarki światowej oraz sprzyjające warunki dla internacjonalizacji przedsiębiorstw powodują, że corocznie rośnie liczba korporacji transnarodowych na świecie. Analiza danych ekonomicznych wskazuje, że od początku lat 70. XX w. liczba korporacji międzynarodowych wzrosła kilkukrotnie, osiągając wartość ponad 100 tys. (Forsgren, 2013) Liczące się przedsiębiorstwa międzynarodowe zatrudniają obecnie ponad 76 mln pracowników, a ich łączna wartość rynkowa przekracza 30 bln USD (Rosińska-Bukowska, 2011). Również liczba zarejestrowanych na całym świecie filii korporacji zagranicznych ciągle wzrasta i wynosi obecnie prawie 900 tys. (Gorynia i Samelak, 2013). Dane te świadczą o olbrzymim potencjale ekonomicznym tego typu przedsiębiorstw oraz ich istotnym wpływie na światową gospodarkę.

Proces dalszego rozwoju przedsiębiorstw transnarodowych wydaje się nieuchronny i w dalszym ciągu będzie postępował. Wśród czynników temu sprzyjających należy wyróżnić (Pach, niedatowane):

- postęp techniczny i dostęp do wiedzy – spowodowany rozwojem wiedzy oraz dostępem do nowych technologii,
- wysokie koszty produkcji na lokalnym rynku krajowym,
- dostęp do nowego i większego rynku zbytu dla produktów,
- liberalizację międzynarodowych stosunków gospodarczych – obejmującą uproszczenie barier prawnych i celnych,

- rozwój infrastruktury technicznej i komunikacyjnej w przestrzeni geograficznej,
- zmiany w zakresie konkurencji międzynarodowej,
- liberalizację polityki ekonomicznej oraz ułatwienie swobodnego przepływu kapitału.

Z perspektywy problematyki zarządzania projektami w przedsiębiorstwach międzynarodowych istotne jest zrozumienie problemu komunikacji wewnętrznej (Chmielarz, Biernikowicz i Zborowski, 2013). Ze względu na rozproszenie geograficzne staje się ona szczególnie ważna i złożona. Typowa struktura korporacji międzynarodowych oparta jest na przedsiębiorstwie macierzystym, które zazwyczaj kontroluje aktywa filii zagranicznych mających siedzibę w innym kraju, jak to przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Uproszczona struktura korporacji międzynarodowych. Źródło: opracowanie własne.

W filiach zagranicznych stopień swobody w zakresie podejmowania decyzji często warunkowany jest przez przedsiębiorstwo macierzyste. Przedsiębiorstwa macierzyste nie mogą zapewnić filii całkowitej swobody w podejmowaniu decyzji, ponieważ najodpowiedniejsze działania z perspektywy pojedynczej filii nie zawsze okazują się najlepszymi działaniami z punktu widzenia całej korporacji (Nohria i Ghoshal, 1994). Zatem jednym z podstawowych aspektów funkcjonowania komunikacji wewnątrz korporacji jest relacja pomiędzy przedsiębiorstwem macierzystym a jej filiami. Filie zagraniczne dążą do zwiększenia swojej autonomii, natomiast przedsiębiorstwo macierzyste preferuje centralizację procesu decyzyjnego i ujednocioną strategię wobec różnych filii (Gorynia i Samelak, 2013). Sytuacja ta może dostarczać wielu problemów w obszarze realizacji projektów, w których skuteczna komunikacja, użyteczność, wspólne zaufanie i możliwość monitorowania postępów są szczególnie ważne (Sikorski i Wachowicz, 2009).

Stopień ingerencji w podejmowane decyzje zależy również od występujących klasyfikacji filii zagranicznych względem przedsiębiorstwa macierzystego. Podział ten rozróżnia:

- filie będące oddzielnymi podmiotami prawnymi (ang. *incorporated*), w których przedsiębiorstwo macierzyste posiada mniej niż 100% udziałów, dzieląc się następnie na zależne (ang. *subsidiaries*) i stowarzyszone (ang. *associates*);

- filie nieposiadające oddzielnej osobowości prawnej (ang. *unincorporated*), zwane również oddziałami (ang. *branches*), w których całkowita własność jest w posiadaniu przedsiębiorstwa macierzystego.

Oczywiście wpływ przedsiębiorstwa macierzystego na sposób zarządzania projektami realizowanymi w ramach poszczególnych filii jest zróżnicowany. Jednak należy uznać, że decyzje strategiczne wewnątrz filii podejmowane są zawsze na szczeblu przedsiębiorstwa macierzystego. Współczesne badania pokazują, że filie o niskiej autonomii są bardziej zintegrowane z siecią wewnątrz korporacyjną i są najczęściej zarządzane przez kadrę oddelegowaną z poziomu przedsiębiorstwa macierzystego (Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tüselmann i Dörrenbacher, 2012; Rozkwitalska, 2010). Zadaniem przedsiębiorstwa macierzystego jest bowiem maksymalizacja zysku na poziomie całej korporacji, a nie tylko na poziomie pojedynczej filii.

Istotna zależność filii zagranicznych od przedsiębiorstwa macierzystego powoduje konieczność prowadzenia projektów w środowisku międzynarodowym. W związku z tym rośnie znaczenie zarządzania strategicznego, które wymaga koordynacji prac na poziomie projektów realizowanych przez poszczególne filie zagraniczne.

Przytoczone fakty dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych, świadczą o potrzebie doskonalenia produktów wspomagających ich rozwój. Rozwiązaniem powyższych problemów, zdaniem autora, mogą być skuteczne narzędzia wspomagające zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie.

2.2. Rozwój narzędzi wspomagających zarządzanie projektami

Rozwój gospodarki rynkowej, połączony z występowaniem silnej konkurencji, spowodował konieczność doskonalenia metod i narzędzi wykorzystywanych do realizacji przedsięwzięć.

Wynikająca stąd potrzeba praktycznej wiedzy na temat realizacji projektów zaczęła rosnąć. Wiedza zdobyta w trakcie realizacji dotychczasowych projektów miała istotny wpływ na sukces kolejnych. Jednym z ważniejszych czynników pozwalających na przełom jakościowy w skutecznym zarządzaniu projektami stał się rozwój produktów informatycznych wspomagających procesy planowania i realizacji projektów. Złożoność oraz liczba równoległe realizowanych projektów sprawiła, iż nieodzowne stało się stosowanie oprogramowania, które posiada funkcjonalności umożliwiające m.in.:

- opracowanie i wizualizację harmonogramu przedsięwzięcia,
- zarządzanie zasobami przedsięwzięcia oraz ich przydzielanie do zadań,
- zarządzanie kosztami oraz ocenę efektywności przedsięwzięcia,
- monitorowanie i kontrolę rzeczywistego wykonania projektu,
- analizę odchyłeń oraz wariantowość rozwiązań,
- uproszczone raportowanie,
- współpracę z innymi systemami informatycznymi przedsiębiorstwa,
- współpracę z wieloma użytkownikami na całym świecie.

Powyzsze funkcjonalności produktów informatycznych mogą być szczególnie przydatne w przypadku realizacji projektów na arenie międzynarodowej. W sytuacji tej mogą wystąpić bowiem dodatkowe problemy związane z barierami językowymi pomiędzy uczestnikami, pracą w różnych strefach czasowych, często wymagających pracy zdalnej. Skuteczne oprogramowanie jest w stanie tego typu problemy wykluczyć lub co najmniej zminimalizować.

Wśród dostępnych na rynku produktów informatycznych wspierających zarządzanie projektami należy wyróżnić zasadniczy podział na dwie kategorie:

- Oprogramowanie dedykowane – stanowiące część zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Rozwiązanie to – mimo często znacznie wyższych kosztów produkcji – pozwala na uzyskanie produktu znacząco przewyższającego użytecznością standardowe oprogramowanie dostępne na rynku.
- Oprogramowanie standardowe – traktowane jako niezależny i autonomiczny produkt informatyczny, nabywany poprzez jego selekcję spośród produktów aktualnie dostępnych na rynku. Rozwiązanie to charakteryzuje się niższymi kosztami zakupu, lecz często nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych często mamy do czynienia z problemem zarządzania szerokim portfelem projektów. Termin ten występuje w dojrzałych organizacjach, w których funkcjonują złożone systemy zarządzania projektami. Przedsiębiorstwa realizujące jednocześnie kilkadziesiąt projektów, w tym z różnych sektorów gospodarki, muszą koordynować swoje działania z uwzględnieniem celów strategicznych organizacji.

Rynek narzędzi wspomagających zarządzanie projektami posiada produkty, które umożliwiają wspomaganie zarządzania nie tylko pojedynczym projektem, ale również portfelem projektów. Dlatego prawidłowa identyfikacja, a następnie priorytetyzacja czynników projektów jest kluczowa dla realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa.

W tabeli 1 wymieniono aktualne oprogramowanie standardowe umożliwiające zarządzanie portfelem projektów. Charakteryzuje się ono różnym stopniem złożoności oraz funkcjonalności, umożliwiając również obsługę z poziomu przeglądarki internetowej. Ewentualność możliwości jego użycia w przedsiębiorstwie jest indywidualna i powinna każdorazowo poprzedzić ją analiza potrzeb przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem specyfiki realizowanych projektów.

Analiza narzędzi wspomagających zarządzanie projektami pozwala na stwierdzenie, że ich wykorzystanie przynosi zarówno korzyści, jak i obciążenia.

Wśród nich za główne zalety można uznać:

- możliwość kontroli postępu prac związanych z projektem w czasie rzeczywistym w trakcie jego realizacji,
- współpraca z innymi aplikacjami w przedsiębiorstwie, np. SharePoint,
- usprawnienie przepływu informacji pomiędzy uczestnikami projektu,
- możliwość monitorowania i analizy odchyleń.

Wady natomiast to:

- konieczność dodatkowej nauki obsługi oprogramowania,
- koszty wdrożenia aplikacji.

Podsumowując, warto nadmienić, że coraz więcej dostawców internetowych (jak np. Google czy Apple) oferuje swoim klientom możliwość przeniesienia ciężaru świadczenia usług informatycznych na zewnętrzne serwery przy jednoczesnym zapewnieniu określonego poziom niezawodności i dostępności w postaci tzw. chmury obliczeniowej (*cloud computing*). Rozwiązania te mogą stanowić ciekawą alternatywę dla prowadzenia i zarządzania portfelem projektów korporacji transnarodowych oraz dają możliwość optymalizacji kosztów funkcjonowania własnych, rozproszonych geograficznie systemów informatycznych. Jednak z uwagi na obszerność tej problematyki nie będzie ona poruszana w niniejszym artykule.

Producent	Nazwa produktu
www.microsoft.com	Microsoft Project i Microsoft Project Server
www.oracle.com	Primavera
www.isido.pl	Isido.Pl
www.astadev.com	Asta Powerproject
www.supremis.pl	SAP Business One Project Management
www.project-open.org	Project Open
www.pertmaster.com	Pertmaster
www.blueant.pl	Blue Ant
www.4pm.pl	Maconomy People Planner
www.project-thunder.pl	ProjectThunder
p2ware.com	P2ware
www.dotproject.net	Planner Suite dotProject
www.attask.com	ATTASK

Tab. 1. Oprogramowanie standardowe wspierające zarządzaniem portfelem projektów. Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Spałek (2011). Komputerowe wspomaganie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. Pozyskano z: http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/094.pdf; Zestawienie oprogramowania dla PM. Pozyskano z: <http://www.4pm.pl>.

3. Narzędzia wspomagające zarządzanie projektami w korporacji międzynarodowej – studium przypadku

Istotnym elementem analizy narzędzi wykorzystywanych do wspomagania procesów zarządzania projektami w przedsiębiorstwach międzynarodowych jest ocena praktycznych rozwiązań. W tym celu przeprowadzono badanie metodą studium przypadku, które pozwoliło na analizę stopnia zaawanso-

wania i wdrożenia produktów informatycznych w wybranym przedsiębiorstwie międzynarodowym. Badania obejmowały wywiady pogłębione z kierownictwem przedsiębiorstwa odpowiedzialnym za wdrożenie oraz przegląd i analizę dostępnej dokumentacji projektowej.

Badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwie międzynarodowym, które jest zaliczane do grupy światowych liderów w dziedzinie dostarczania kompleksowych rozwiązań dla branży energetycznej. Działając na rynkach całego świata, stało się ono wiodącym dostawcą elastycznych elektrowni systemowych o mocy do 600 MW, które działają na różnych rodzajach paliw gazowych i płynnych. Przedsiębiorstwo posiada trzy oddziały filii zagranicznych na terenie Polski, które są oddzielnymi podmiotami prawnymi zależnymi od przedsiębiorstwa macierzystego. Według danych z 2013 r. sprzedaż netto przedsiębiorstwa wyniosła około 5 mld euro, a wynik operacyjny niespełna 600 milionów euro, przy zatrudnieniu na poziomie 20 tys. pracowników. Firma prowadzi działalność w ponad 200 lokalizacjach w prawie 70 krajach na całym świecie.

Wielkość przedsiębiorstwa wymusiła pewne ograniczenia dotyczące zakresu badania, stąd objęto nim wyłącznie dział serwisu pojedynczej filii zagranicznej. Dział ten zajmuje się świadczeniem usług serwisowych na projektach rozproszonych na całym świecie. Specyfika pracy tego działu wymaga przede wszystkim skutecznego planowania i koordynacji prac z uwzględnieniem:

- dostępności części zamiennych do serwisowanych urządzeń,
- dostępności zasobów ludzkich o odpowiednich umiejętnościach,
- integracji informacji z innymi działami przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badanie dotyczyło analizy zakresu wdrożenia oraz zasadności wykorzystania dedykowanego produktu informatycznego, którego zadaniem było usprawnienie procesów zarządzania pracami realizowanymi przez dział serwisu na poziomie filii zagranicznych. Jak wynikało z badań, przyczyną zainicjowania tego projektu były dotychczasowe problemy przedsiębiorstwa związane z aktualnymi systemami planowania prac serwisowych, gdyż dotychczasowa forma planowania nie wspierała wszystkich procesów działu serwisu oraz nie uwzględniała celów strategicznych przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym na poziomie przedsiębiorstwa macierzystego przyjęto, że głównymi celami dla nowego projektu będzie:

- opracowanie i wdrożenie produktu informatycznego, który usprawni proces planowania pracy i zarządzania zasobami, z uwzględnieniem umiejętności pracownika oraz liczby zleceń na poszczególne usługi;
- integracja nowego produktu informatycznego z innymi systemami informatycznymi w przedsiębiorstwie, w tym z systemem SAP, który umożliwi rozliczanie czasu pracy pracownika;
- integracja nowego produktu informatycznego z bazami przedsiębiorstwa, które zawierają informację na temat sprzedawanych i dostarczanych elementów/części zamiennych dla poszczególnych projektów;

- umożliwienie dostępu do narzędzi planowania pracownikom serwisu, którzy będą mieli możliwość zdalnego dostępu do systemu oraz możliwość przeglądania i aktualizowania prac;
- połączenie dostępności zasobów działu serwisu z umiejętnościami pracowników w określonych obszarach pracy serwisu.

Wśród korzyści i zalet wynikających z wdrożenia nowego narzędzia informatycznego wskazano na:

- poprawę efektywności planowania z uwzględnieniem umiejętności pracowników oraz ich dostępności,
- zmniejszenie przestoju, które są spowodowane brakiem dostępności elementów/części zamiennych na miejscu pracy,
- skrócenie czasu reakcji na zapytania od klientów,
- ułatwienie kontroli oraz umożliwienie aktualizacji postępu prac związanych z realizacją zadań w trakcie ich wykonywania,
- wykorzystanie bieżących informacji do podejmowania decyzji związanych z procesem optymalizacji w trakcie realizacji pracy,
- stworzenie odpowiedniego narzędzia do planowania dostępności zasobów, które pozwoli zwiększyć ich dotychczasową elastyczność,
- wzrost poziomu zaufania w oczach klienta poprzez dostarczenie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach w oczekiwanym czasie,
- globalną przejrzystość w zakresie skutecznego zarządzania pracami oraz dostępności i umiejętności pracowników w strukturach całej organizacji usługowej.

Dodatkowo system będzie wyposażony w szereg dodatkowych funkcjonalności, wśród których znajdują się narzędzia analityczne umożliwiające:

- prognozowanie popytu – uwzględnienie przyszłych prognoz dotyczących popytu na pracę w kolejnych miesiącach i latach,
- planowanie zasobów – optymalizację potencjału zasobów na podstawie przyszłych prognoz dotyczących popytu na pracę,
- bilansowanie zasobów – rozwiązywanie problemów związanych z nadmierną alokacją zasobów poprzez równomierny rozkład pracy.

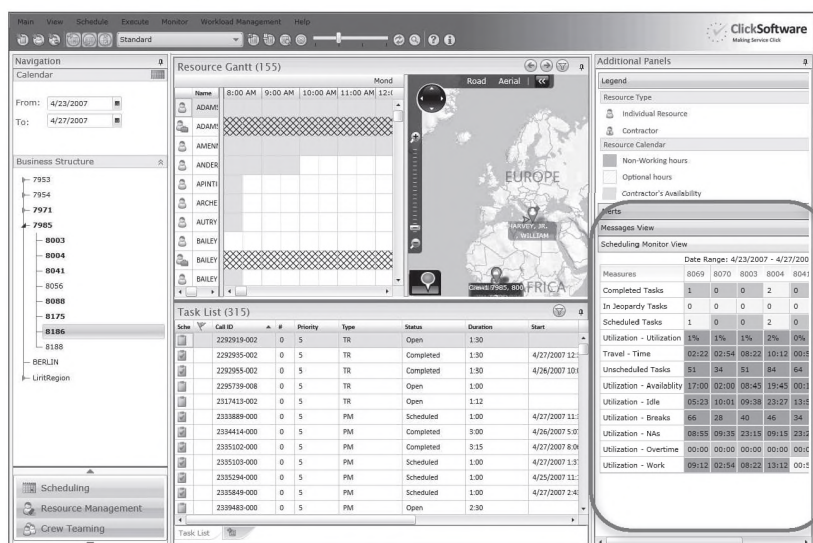
Powyższe funkcjonalności będą realizowane z uwzględnieniem lokalizacji klienta, potrzeb sprzętowych niezbędnych do wykonania pracy, czasu wykonania pracy, godzin pracy pracownika, warunków umowy zawartej z klientem, czasu podróży, wynagrodzenia za godziny nadliczbowe oraz niezbędnych umiejętności posiadanych przez serwisanta.

Na rysunku 2 przedstawiono przykładowy interfejs systemu umożliwiający monitorowanie harmonogramu.

Prezentowany produkt informatyczny jest obecnie w fazie wdrożenia w przedsiębiorstwie, dlatego brak jest w badaniu informacji zwrotnych związanych ze sposobem jego użytkowania oraz przydatnością przy rozwiązywaniu codziennych problemów. Prezentowane badanie pozwala jednak wskazać na:

- dążenie przedsiębiorstwa do ujednoczenia systemu planowania w organizacji,
- integrację oraz zwiększenie udziału systemów informatycznych w procesie zarządzania projektami,
- dążenie przedsiębiorstwa macierzystego do zwiększenia procesów monitoringu oraz kontroli na poziomie filii zagranicznych.

Wskazane doświadczenia praktyczne mogą się przyczynić do optymalizacji rozwiązań ze względu na możliwość ich wykorzystania w innym przedsiębiorstwie. Stanowią one obraz aktualnych zmian przedsiębiorstw międzynarodowych w dążeniu do poprawy efektywności funkcjonowania.



Rys. 2. Przykładowy interfejs systemu umożliwiający monitorowanie harmonogramu. Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza przedsiębiorstw transnarodowych oraz stosowania narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie projektami pozwoliła na wyciągnięcie następujących wniosków końcowych:

1. Złożoność problemów zachodzących w przedsiębiorstwach międzynarodowych jest czynnikiem sprzyjającym powstawaniu nowych rozwiązań informatycznych w procesie zarządzania projektami.
2. Do głównych zalet wykorzystywania narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania projektami zalicza się:

- poprawę efektywności planowania i realizacji pracy,
 - optymalizację elastyczności wykorzystywania zasobów,
 - zwiększenie szybkości dostępu do informacji,
 - ułatwienie możliwości analizy wielu danych,
 - usprawnienie przepływu informacji pomiędzy uczestnikami projektu,
 - globalną przejrzystość i dostępność do informacji w projektach,
 - obniżenie kosztów komunikacji.
3. Do głównych wad wykorzystywania narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania projektami zalicza się:
- konieczność dodatkowej nauki obsługi oprogramowania,
 - wysokie koszty wdrożenia aplikacji.

Zaprezentowane wyniki badań mają pewne ograniczenia, do których należy zaliczyć przede wszystkim ograniczony udział respondentów reprezentowany wyłącznie przez kadrę kierowniczą pojedynczej filii zagranicznej. Wyniki przeprowadzonej analizy opierają się ponadto na przeglądzie literatury i wynikach dotychczasowych badań w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw transnarodowych oraz produktów informatycznych dostępnych na rynku sprzedaży.

Zaletą prezentowanej pracy są badania przeprowadzone na rzeczywistym projekcie, w którym uczestnikami były osoby zajmujące się zawodowo realizacją projektów. Przeprowadzone badania opisują praktyki stosowane w przedsiębiorstwie o zasięgu międzynarodowym. Prezentują aktualną perspektywę dla rozwoju nowych produktów informatycznych oraz pokazują możliwości ich wykorzystania w innym przedsiębiorstwie. Ponadto wskazano również szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstw wynikające z zastosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych.

Uzyskane wyniki badań mogą stanowić wsparcie przydatne przede wszystkim decydom odpowiedzialnym za rozwój i wdrażanie nowych systemów informatycznych w przedsiębiorstwach.

W ramach kontynuacji prac przewiduje się przeprowadzenie dodatkowych badań umożliwiających ocenę stopnia realizacji celów projektu oraz ich wpływu na wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa. Ponadto celowe byłoby przeprowadzenie badań na większej grupie przedsiębiorstw transnarodowych, które pozwoliłyby na ocenę stopnia wykorzystania wniosków wynikających z niniejszego opracowania.

5. Dyskusja

Zarządzanie projektami informatycznymi stanowi zagadnienie istotne dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Dynamika zmian w zakresie funkcjonowania podmiotów rynkowych, szczególnie w środowisku międzynarodowym, przysparza decydom projektów wielu trudności nie tylko natury zarządczej, ale również organizacyjnej. Złożoność projektów, realizacja na duże odległości czy międzynarodowe środowisko pracy to tylko niektóre

problemy, z którymi muszą radzić sobie współcześni menadżerowie projektów. Aby sprostać tego typu wyzwaniom, niezbędne staje się stosowanie nowoczesnych narzędzi informatycznych, które wspierają wewnętrzne procesy przedsiębiorstwa.

Zaprezentowany w pracy przykład wdrożenia nowego produktu informatycznego przez przedsiębiorstwo międzynarodowe wskazuje próbę usprawnienia dotychczasowego systemu planowania prac serwisowych, przy jednoczesnym zapewnieniu możliwości ciągłego monitorowania pracy. Z perspektywy przedsiębiorstwa macierzystego, ale nie tylko, jest to szczególnie ważny element, gdyż zwiększa prawdopodobieństwo poprawy efektywności pracy na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej. Pozwala uprościć lub nawet całkowicie wyeliminować żmudny proces tradycyjnego raportowania (np. comiesięcznego). Pozwala na bieżąco śledzić dane interesujące kierownictwo oraz podejmować stosowne decyzje na podstawie aktualnych informacji. Dlatego jego przydatność wydaje się bezdyskusyjna.

Z drugiej strony rozwiązania tego typu mogą wywoływać obawy wśród lokalnych pracowników przedsiębiorstwa. Nowe narzędzia informatyczne pozwalają bowiem na bieżąco śledzić dane, np. dotyczące wydajności pracy pracowników na tle innych filii czy rentowności świadczonych usług. Dlatego każdorazowa próba wdrożenia nowego produktu informatycznego może rodzić obawy wśród pracowników przedsiębiorstwa dotyczące możliwości dokładnego i pełnego monitorowania ich pracy. Problem ten może mieć szczególne znaczenie w przypadku pracy w organizacjach wielonarodowych, w których kultura pracy pracowników w zależności od kraju bywa diametralnie inna.

Wśród barier ograniczających wykorzystanie nowych narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwie może wystąpić również obawa pracowników dotycząca ograniczenia autonomii filii zagranicznych, co może wzmacniać sceptyczne nastawienie pracowników do konieczności wprowadzania zmian, w tym zwłaszcza nowych narzędzi informatycznych.

Mimo wskazanych ograniczeń i barier mogących sprzyjać spowolnieniu procesu wdrażania nowych narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwach transgranicznych, wydaje się, że proces ich pełnej informatyzacji jest nieuchronny i w dalszym ciągu będzie dynamicznie postępował.

Bibliografia

- Chmielarz, W., Biernikowicz, A. i Zborowski, M. (2013). Impact of the Organizational Structure and Culture on Possibilities of Applying Business Process Management. *Informatyka Ekonomiczna*, (28), 9–36.
- Forsgren, M. (2013). *Theories of The Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H. i Dörrenbächer, C. (2012). Characteristics of Low-autonomy Foreign Subsidiaries: Value Chains, Staffing, and Intra-organizational Relationships. *Journal of International Business and Economy*, 13 (1), 1–33.

- Gorynia, M. i Samelak, O. (2013). Przegląd badań nad funkcjonowaniem filii korporacji transnarodowych w Polsce. *Gospodarka Narodowa*, 10 (266), 69–91.
- Nohria, N. i Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, 15 (6), 491–502.
- Pach, J. (niedatowane). *Rola korporacji ponadnarodowych w procesie globalizacji gospodarki światowej. Wnioski dla Polski*. Pozyskano z: <http://www.ae.krakow.pl/~ekte/konf/pach.doc>.
- Rosińska-Bukowska, M. (2011). *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Case studies. Europa – Świat*. Łódź.
- Rozkwitalska, M. (2010). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym: Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*. Wolters Kluwer.
- Sikorski, M. i, Wachowicz, J. (2009). Towards The Value-Based Design of On-Line Services. W: A. Kocak, T. Abimbola, A. Ozer i L. Watkins-Mathys (red.), *Marketing and Entrepreneurship. Proceedings of Ankara University International Conference AUMEC 2009* (s. 406–413). Belek: Ankara University.
- Spalek, S. (2011). *Komputerowe wspomaganie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie*. Pozyskano z: http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/094.pdf.