

Tomasz Turek

PARTNERSKA WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW. ASPEKTY INFORMATYCZNE

1. Wstęp

Zagadnienia modelowania, tworzenia, eksploatacji czy modernizowania systemów informatycznych przedsiębiorstw są powszechnie znane i szeroko opisane w literaturze krajowej i obcojęzycznej. Jednakże należy zwrócić uwagę na pojawiające się we współczesnej gospodarce nowe formy organizacyjno-funkcjonalne przedsiębiorstw. W ich przypadku konieczne jest specyficzne i dostosowane do danej sytuacji podejście do zagadnień związanych z informatyzacją i wykorzystaniem technologii komputerowej. Występowanie wspomnianych nowych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych wynika przede wszystkim ze zmian, jakie dokonują się na rynku. Są nimi takie zjawiska, jak globalizacja, zmiany w pojmowaniu konkurencji i konkurenta, wzrost znaczenia informacji jako jednego z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstwa, zacieranie się granic czasowych i przestrzennych wynikających z powszechnie stosowanej technologii komunikacyjnej i inne. Przykładem takiego nowego rozwiązania mogą być **przedsiębiorstwa partnerskie**. Choć współpraca pomiędzy podmiotami gospodarczymi istniała praktycznie od zawsze, nigdy nie miała ona takiego znaczenia dla gospodarki jak obecnie oraz nie przyjmowała tak zaawansowanej formy.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja podstawowych aspektów związanych z informatyzacją przedsiębiorstw partnerskich. Oznacza to, iż podejście zarówno do tworzenia, jak i do utrzymania infrastruktury informatycznej oraz sam jej kształt w tego typu organizacjach są inne niż w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej w sposób klasyczny.

2. Istota partnerstwa

*Przez pojęcie **przedsiębiorstwa partnerskiego** rozumie się taką firmę, która poszukuje współdziałania, a nie konkurencji. Realizuje to poprzez zawiązywanie licznych umów z dostawcami i nabywcami oraz alianse z konkurentami w celu budowy konkurencyjnej oferty rynkowej bez konieczności posiadania własnych zasobów*

[Romanowska, Trocki 2002, s. 15]. Przytoczona definicja oznacza, iż mamy w tym przypadku do czynienia z przynajmniej dwoma odrębnymi prawnie, ale nie organizacyjnie podmiotami gospodarczymi. Przedsiębiorstwa te dobrowolnie decydują się na współpracę w jakimś obszarze. Aby zakres ich praw i obowiązków był jasno określony, z reguły zostaje pomiędzy nimi podpisana formalna umowa. Wśród podstawowych przesłanek, jakimi kierują się przedsiębiorstwa, podejmując decyzję o wstąpieniu w układ partnerski, najczęściej wskazuje się na:

- możliwość utrzymania lub zdobycia nowych rynków,
- możliwość prowadzenia biznesu bez posiadania własnych zasobów lub posiadania tylko części zasobów,
- możliwość rozwoju technologicznego, organizacyjnego i ekonomicznego,
- mniejsze ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej,
- współpracę z dużymi firmami, korporacjami,
- możliwość wykorzystywania uznanych marek i znaków firmowych,
- korzyści skali,
- wykorzystanie sprawdzonych wzorców zarządzania i organizacji,
- skuteczniejszą sprzedaż produktów, usług,
- większe zyski.

Współczesne realia nie pozwalają już na traktowanie części uczestników gry rynkowej jako przyjaciół, a części jako wrogów. W każdej sytuacji należy bowiem poszukiwać rozwiązań przynoszących obopólne korzyści. Dotyczy to również podejścia do konkurentów, czyli przedsiębiorstw, które wydawałoby się zawsze stanowić zagrożenie, a ich obecność może przynieść tylko negatywne skutki.

Z ideą partnerstwa wiąże się wiele pojęć pokrewnych, takich jak:

- system partnerski,
- umowa partnerska,
- sieć partnerska,
- organizator systemu partnerskiego,
- jednostka systemu partnerskiego.

System partnerski jest to twór zorganizowany przez przynajmniej dwa przedsiębiorstwa powiązane relacjami partnerskimi. Należy odnieść się tu do definicji terminu „system”, która mówi, że jest to układ przynajmniej dwóch elementów powiązanych ze sobą, pomiędzy którymi zachodzą zależności. Przedsiębiorstwa partnerskie spełniają wszystkie założenia systemowości. Jest ich zazwyczaj wiele i łączą się z reguły w formalne relacje-związki, wynikające z zawartych w umowie partnerskiej praw i obowiązków.

Umowa partnerska jest formalnym dokumentem, zawierającym informacje o rodzaju i typie powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również prawa i obowiązki podmiotów tworzących system partnerski. Z jej zapisów wynika wiele organizacyjnych i funkcjonalnych relacji pomiędzy stronami.

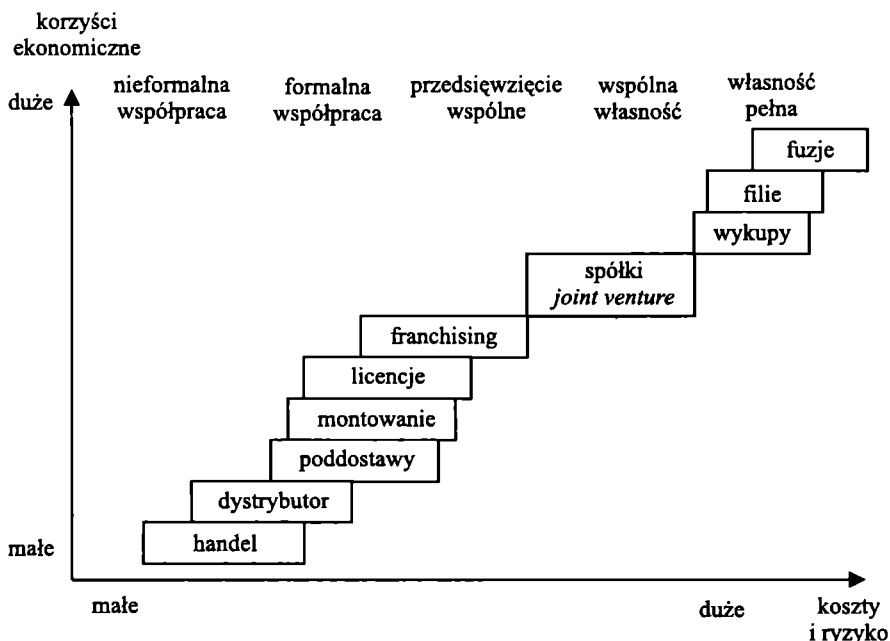
Sieć partnerska jest często używanym synonimem słowa „system” (partnerski). Słowo „sieć” wzięło się z topograficznego rozmieszczenia przedsiębiorstw oraz wielości relacji zachodzących pomiędzy nimi.

Systemy partnerskie mogą składać się z wielu równorzędnych podmiotów lub może występować podmiot dominujący. Nazywa się go z reguły **organizatorem systemu partnerskiego**. Organizator może być pomysłodawcą całego przedsięwzięcia lub może zostać wybrany (utworzony) w trakcie funkcjonowania sieci.

Jednostka systemu partnerskiego to pojedyncze przedsiębiorstwo funkcjonujące w sieci. Często określa się je w skrócie mianem **partnera**.

Do języka polskiego przeniknęły też w sposób naturalny słowa angielskie z zakresu współdziałania i partnerstwa. Najczęściej używane to: „cooperation” oraz „partnership”. Można spotkać też określenie „co-opetition” [Konkurent jako... 2004], będące połączeniem słów „competition” i „cooperation”. Oznacza ono jednoczesne konkurowanie oraz współpracę. Słowo „cooperation” z biegiem czasu zostało spolszczone i funkcjonuje obecnie jako „kooperacja”. W literaturze przedmiotu występuje również określenie „collaboration” odnoszące się do współpracy rozumianej jako skoordynowanie zadań dla osiągnięcia wspólnego celu.

Współpraca przedsiębiorstw może odbywać się na różnych poziomach, horyzontach czasowych i na różnych stopniach integracji. Rozwiązania praktyczne różnią się również stopniem możliwych do osiągnięcia korzyści ekonomicznych, a realizacja ich obciążona jest różnymi poziomami ryzyka. W takiej perspektywie zazwyczaj prezentuje się podstawowe formy partnerstwa – rys. 1. Ujęcie podobne



Rys. 1. Formy współpracy przedsiębiorstw

Źródło: [Romanowska, Trocki 2002, s. 128].

do zaproponowanego przez M. Romanowską i M. Trockiego można znaleźć w innych pracach, np. J. Cygler [2002] czy A. Sulejewicza [1997, s. 32].

Najprostszymi formami partnerstwa są **handel i dystrybucja**, określane wspólnym mianem obrotu towarowego. Bardziej złożonymi układami, zakładającymi relacje między firmami, są strategiczne układy o dystrybucji STR (*Strategic Tarding Relationship*), typu OEM (*Original Equipment Manufacturer*) i VAR (*Value Added Reseler*) [Sulejewicz 1997, s. 32]. Układy te tworzone są w celu dostosowywania towarów do potrzeb rynków lokalnych. Polega to z reguły na przepakowywaniu ich, zmianie nazwy, logo czy znaku firmowego. Umowy tego typu kształtują więzi określane mianem pionowych sieci dostawczych.

Kooperacja produkcyjna, nazywana również przemysłową, dotyczy obrotu towarowego pomiędzy przedsiębiorstwami wytwórczymi. Podmiotami kooperacji przemysłowej są samodzielne i niezależne od siebie przedsiębiorstwa. Przedmiotem współpracy może być praktycznie cały szeroko rozumiany proces produkcji, tj. prace badawczo-rozwojowe (b+r), proces wytwórczy i wspomagająca go działalność handlowa. Kooperacja produkcyjna może być wspomagana partnerskimi umowami **poddostaw** lub **montowania**. Te z kolei zwykle nie występują samodzielnie, lecz powiązane są ze sprzedażą licencji (patentów lub *know how*).

Szczególną formą kooperacji jest **outsourcing** [Trocki 2001; Essinger, Gay 2002]. Ta forma współpracy dotyczy przekazania zadań i procesów, niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa na zewnątrz, tzw. outsourcerowi. Outsourcerem jest z reguły wyspecjalizowana jednostka, która przejmując na siebie pewne obowiązki, odciąża przedsiębiorstwo, z którym zawarło umowę. Najczęściej przekazywanymi na zewnątrz obszarami działalności są: księgowość, administracja systemów informatycznych, szkolenia pracowników, zaopatrzenie, itp.

Franchising wiąże się z udostępnieniem przez jedną ze stron (franchise-dawcę) drugiej (franchise-biorcy) praw do swego znaku towarowego lub usługowego oraz nazwy handlowej. Franchising oznacza zatem cały zakres stosunków ekonomicznych, w ramach których właściciel produktu, procesu lub nazwy zezwala innej firmie (osobie) na prowadzenie określonej działalności w zamian za pewną opłatę [Tokaj-Krzewska 1999]. Ten rodzaj partnerstwa najczęściej występuje w obszarze handlu i usług, rzadko zaś dotyczy produkcji.

Innymi formami partnerstwa są umowy w zakresie wspólnych przedsięwzięć, czyli **konsorcja** oraz rozwiązania pochodne, takie jak **kartele**, **syndykaty** i **trusty**.

Niesłychanie istotną rolę we współczesnej gospodarce, szczególnie dla partnerskich więzi międzynarodowych, odgrywają **wspólne przedsiębiorstwa** nazywane również **joint venture**. Ta forma działalności polega na łączeniu zasobów dwóch lub więcej niezależnych podmiotów we względnie trwały sposób, tak że możemy mówić o nowym podmiocie [Sulejewicz 1997, s. 34].

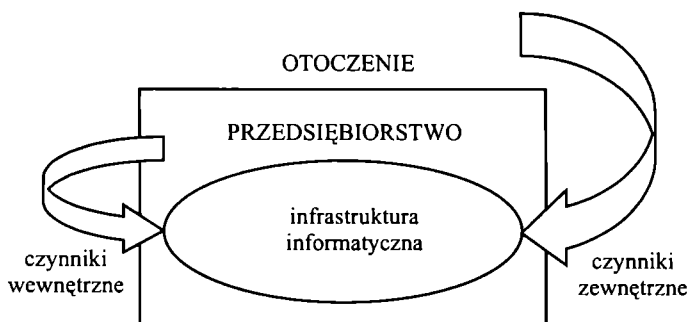
W przypadku wykupów przedsiębiorstw, filii i fuzji możemy mieć do czynienia z częściowym lub całkowitym zatarciem się odrębności prawnej podmiotów, dlatego też te formy nie zawsze można zaliczyć do rozwiązań partnerskich.

Najnowszymi formami partnerstwa są rozwiązania z zakresu e-biznesu, a szczególnie **przedsiębiorstwa wirtualne** [Perechuda 2000]. Są one formą kooperacji podmiotów niezależnych prawnie i organizacyjnie, które na podstawie zawartej umowy i przy wykorzystaniu usług teleinformatycznych, przede wszystkim Internetu, oferują i dostarczają na rynek towary i usługi. W tak utworzonym systemie każdy z partnerów odpowiedzialny jest za obszary, które jest w stanie zrealizować najlepiej, to znaczy jak najtaniej i przy zachowaniu optymalnej jakości. Klient nie jest świadom, kto stoi za przedsięwzięciem i kto odgrywa w nim określone role. Kontaktuje się z wirtualnym przedsiębiorstwem, które jest w stanie zaspokoić potrzeby, np. zakupu towaru.

3. Czynniki kształtujące infrastrukturę informatyczną w przedsiębiorstwie

W tradycyjnym modelu przedsiębiorstwa występuje wiele czynników wpływających na kształt infrastruktury informatycznej. Z jednej strony decydują one o rozmieszczeniu zasobów informacyjnych, determinują obszary ich generowania, a także określają ich przepływy między elementami organizacji. Z drugiej strony wpływają na rodzaj wykorzystywanej technologii komputerowej, komunikacyjnej czy bazodanowej. Podstawowymi źródłami tych czynników są: samo przedsiębiorstwo oraz jego otoczenie. Inaczej mówiąc, można je podzielić na (rys. 2):

- wewnętrzne oraz
- zewnętrzne.



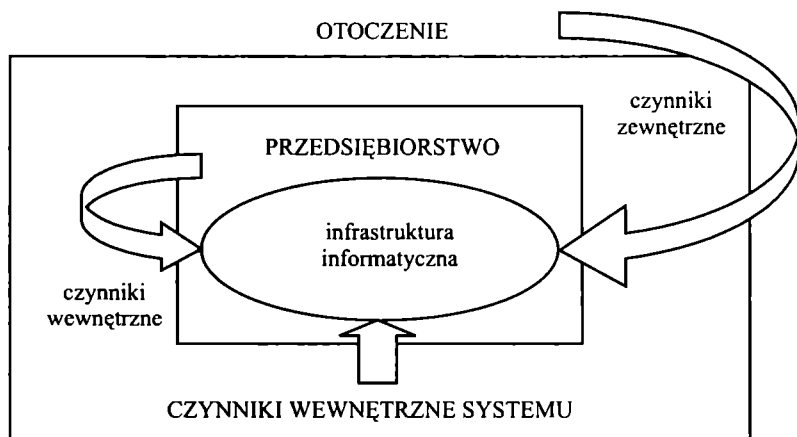
Rys. 2. Czynniki kształtujące infrastrukturę informatyczną w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Do **czynników wewnętrznych** zalicza się przede wszystkim te aspekty, które wynikają ze specyfiki przedsiębiorstwa, czyli: strategię, cele, profil i obszar działalności, strukturę organizacyjną i funkcjonalną, przyjęty model zarządzania, zasady finansowania, księgowość itp.

Czynniki zewnętrzne zaś wynikają pośrednio i bezpośrednio z otoczenia. Są nimi przede wszystkim: specyfika rynku, przepisy prawne, ustawy, wymagania urzędów, instytucji (np. ZUS, Urząd Skarbowy) itp.

W przedsiębiorstwach partnerskich sytuacja wygląda inaczej. Będąc elementem – jednostką większego systemu, muszą dostosować się do stawianych im wymagań, przez co w istotny sposób ograniczają swoją niezależność. Wpływa to w istotny sposób na podejście do tworzenia i eksploatacji systemu informatycznego. Generowana jest więc dodatkowa grupa czynników, które z punktu widzenia przedsiębiorstwa są czynnikami zewnętrznymi, z perspektywy otoczenia zaś są czynnikami wewnętrznymi. Wynikają one przede wszystkim z formalnych zapisów umowy partnerskiej. Dlatego też nazwać je można **czynnikami wewnętrznymi systemu partnerskiego** – rys. 3.



Rys. 3. Czynniki kształtujące infrastrukturę informatyczną w przedsiębiorstwie partnerskim

Źródło: opracowanie własne.

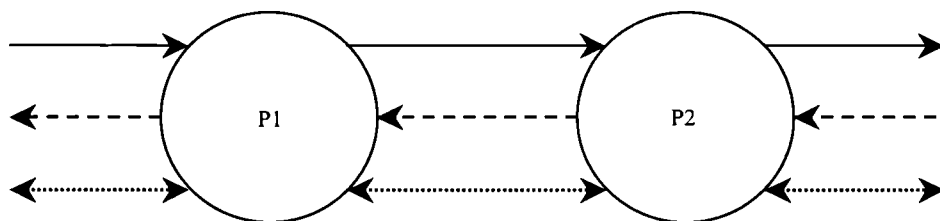
Wspomniana umowa z reguły zobowiązuje partnera do wprowadzenia niezbędnych, szeroko rozumianych zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie, mających na celu dostosowanie się do wymogów całego przedsięwzięcia. Dotyczą one przede wszystkim działalności podstawowej, czyli handlu, usług lub produkcji, ale wymuszają również przyjęcie określonego modelu zarządzania oraz wpływają na strukturę firmy. Praktycznie w każdym przypadku umowa partnerska wymusza lub sugeruje rozwiązania informatyczne i komunikacyjne. Ma to na celu zapewnienie kompatybilności rozproszonych systemów informatycznych. Większość organizatorów systemów partnerskich zobowiązuje bowiem jednostki do codziennego przekazywania szczegółowych raportów dotyczących: ilości sprzedanych towarów lub usług, stanów magazynowych oraz prognoz sprzedaży. Technologia komunikacyjna i informacyjna jest również ściśle zintegrowana z procesami logistycznymi. Pozwala na składanie zamówień i śledzenie dostaw.

4. Charakterystyka czynników wewnętrznych systemu

Występowanie czynników wewnętrznych systemu jest konsekwencją szeregu relacji zachodzących pomiędzy partnerami, z jakimi nie mamy do czynienia w klasycznych – nieformalnych więziach pomiędzy przedsiębiorstwami. Charakteryzowane są one poprzez:

- rodzaj więzi,
- typ sieci,
- czas trwania,
- siłę relacji,
- poziom integracji.

Rodzaj więzi jest pierwszym z opisywanych subczynników wpływających na kształt infrastruktury informatycznej w przedsiębiorstwach partnerskich. J. Lichtarski wyróżnił dwa podstawowe typy tych relacji, nazywane A i B. **Więzi typu A** (rys. 4) występują wtedy, gdy jedno przedsiębiorstwo wykazuje zdolność i gotowość do wykonania (dostarczenia) określonego rodzaju świadczeń (rzeczy, ludzi, pieniędzy, informacji), inne zaś przedsiębiorstwo wykazuje zapotrzebowanie na te świadczenia [Lichtarski 1992].



P1 i P2 – powiązane przedsiębiorstwa,

—————> – fizyczny przepływ lub udostępnienie rzeczy, ludzi, dokumentacji itd.,

-----> – przepływ środków pieniężnych,

◄-----> – przepływ informacji służącej organizacji innych więzi.

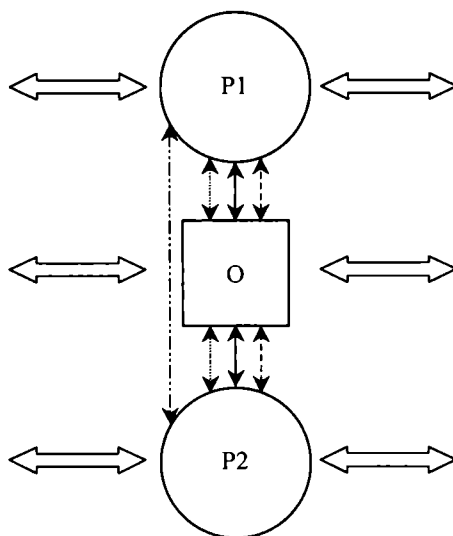
Rys. 4. Więzi typu A

Źródło: [Lichtarski 1992].

Relacje takie zachodzą z reguły w trakcie prostej wymiany handlowej. Więzi typu A ze względu na swoją prostotę nie wymagają z reguły wsparcia ze strony technologii komputerowej lub mogą opierać się na standardowej technologii, jaką przedsiębiorstwa posiadały przed zawarciem umowy partnerskiej.

Więzi typu B polegają na jednoczeniu zasobów i działań (wysiłków) w celu wspólnej realizacji analogicznych funkcji wewnętrznych i zewnętrznych (w kontaktach z otoczeniem) [Lichtarski 1992, s. 15].

Relacje partnerskie będą w tym przypadku generować korzyści dla jednej i drugiej firmy. W relacjach typu B przepływ świadczeń i zasobów jest dwukierunkowy.



Rys. 5. Więzy typu B

Źródło: [Lichtarski 1992].

Ze względu na konieczność koordynacji działań w tym przypadku konieczne jest wsparcie współpracy technologią informacyjną. W dużych systemach partnerskich często powoływana jest dodatkowa jednostka organizacyjna, oznaczona na rysunku literą „O”. Odgrywa ona rolę ośrodka decyzyjnego, wspomaga relacje między jednostkami oraz skupia na sobie zadania gromadzenia i przetwarzania danych.

Systemy partnerskie składające się z dużej liczby podmiotów z reguły tworzą **strukturę sieciową**. Może ona przybierać postać:

- sieci równorzędnej lub
- sieci zdominowanej.

W **sieciach równorzędnych** wszyscy uczestnicy systemu mają możliwość wpływania w tym samym stopniu na funkcjonowanie całości przedsięwzięcia. Struktura taka powstaje z reguły w sytuacji, gdy zrzeszeni partnerzy mają stosunkowo podobne siły przetargowe [Romanowska, Trocki 2002, s. 157]. W tak zorganizowanym systemie jednostki muszą dojść do konsensusu w sprawie powołania zewnętrznej komórki, która będzie odpowiedzialna za koordynację polityki teleinformatycznej całego układu, lub obowiązki te przejmuje jedno z przedsiębiorstw.

Sieć zdominowana występuje w przypadku, kiedy jedno przedsiębiorstwo ze względu na swoją wielkość i przeważającą pozycję utrzymuje związki z wieloma partnerami i odgrywa rolę organizatora. W takiej sytuacji jest ono odpowiedzialne za utrzymywanie lub powołanie ośrodka decyzyjno-koordynacyjnego (opisanego wcześniej i zaznaczonego na rys. 5 jako „O”). W ten sposób naturalnie przejmuje zadania związane z obsługą baz lub hurtowni danych dla całego systemu. Może również narzucać jednostkom rozwiązania z zakresu platformy sprzętowej, programowej oraz zasad i technologii komunikacyjnej.

Umowy partnerskie zawierane są w różnym **horyzoncie czasowym**. Niektóre z założenia będą dotyczyć krótkiego okresu, inne mogą być podpisywane na kilka lat lub bezterminowo. Zależy to głównie od rodzaju prowadzonego biznesu, specyfiki rynku, i konkurencji. Najczęściej wyróżnia się umowy partnerskie:

- okazyjne,
- krótkookresowe,
- długookresowe,
- bezterminowe.

W przypadku umów okazyjnych i krótkookresowych bardzo rzadko dochodzi do wdrożenia nowych rozwiązań z zakresu technologii komputerowej lub telekomunikacyjnej. Podjęcie takich działań jest bowiem z reguły nieopłacalne, gdyż system partnerski może przestać istnieć przed zwrotem poniesionych kosztów inwestycji. W takich przypadkach przedsiębiorstwa wolą bazować na istniejących już rozwiązaniach informatycznych, a potrzeby komunikacyjne zazwyczaj realizują za pomocą podstawowych usług internetowych i telefonicznych. W krótkim okresie jest to bardziej opłacalne i nie stanowi dużego obciążenia dla pracowników. W przypadku umów długookresowych oraz bezterminowych, rokujących stosunkowo długi czas współpracy, zawsze należy rozważyć wdrożenie specyficznych dla danej działalności i formy partnerstwa rozwiązań z zakresu technologii informacyjnej oraz komunikacyjnej. Daje to większe prawdopodobieństwo zwrotu poniesionych kosztów oraz pozwala na pełne wykorzystanie potencjału współpracujących jednostek.

Kolejnym subczynnikiem decydującym o kształcie infrastruktury informatycznej w przedsiębiorstwach partnerskich jest **siła relacji**. Należy przez to rozumieć, w jakim stopniu potencjał i zasoby przedsiębiorstwa są zaangażowane w realizację idei partnerstwa. W większości przypadków siła tych relacji jest duża, gdyż przedsiębiorstwa nie prowadzą żadnej działalności poza systemem. Wtedy można powiedzieć, że cały potencjał i wszystkie zasoby służą wspólnemu celowi partnerów. W takiej sytuacji również cała technologia informacyjna służy systemowi partnerskiemu. Jednakże występują również przedsiębiorstwa, w których siła relacji jest mniejsza. Dotyczy to sytuacji, gdy partnerstwo stanowi tylko dodatek do innej działalności. W takim układzie zasoby i potencjał ukierunkowane są raczej na realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa. Również technologia komputerowa i telekomunikacyjna w większym stopniu odzwierciedla wymagania i potrzeby z nimi związane. Dopiero na dalszym miejscu podporządkowuje się ją systemowi partnerskiemu i jego wymaganiom. W praktyce przedsiębiorcy zazwyczaj bazują na posiadanych już rozwiązaniach, uzupełniając je tylko o niezbędny sprzęt lub peryferia, oprogramowanie lub jego moduły. Aspekt komunikacji i przesyłania danych rozwiązywany jest na podstawie technologii internetowej lub jej pochodnej.

W systemach partnerskich przedsiębiorstwa mogą być **zintegrowane** na różnym poziomie. Decyduje o tym szereg czynników, takich jak:

- regularność kontaktów i transakcji,
- występowanie formalnej umowy partnerskiej,
- występowanie zmian w organizacji przedsiębiorstwa, wynikających z uczestnictwa w systemie partnerskim,

- powołanie wspólnego ośrodka decyzyjnego dla systemu partnerskiego,
- symptomy zaniku formalnej odrębności partnerów.

Założyć należy, że im poziom integracji jest wyższy, tym bardziej staje się konieczne wdrożenie rozwiązań informatycznych i telekomunikacyjnych do obsługi relacji partnerskich w systemie.

Tabela 1. Poziomy partnerstwa przedsiębiorstw

Trans- akcje regularne; oferta dostosowa- na do odbiorcy	Formalna umowa partnerska	Zmiany organiza- cyjne wynikające z uczestnic- twa w systemie partner- skim	Powołanie wspólnego środka decyzyj- nego do obsługi relacji partnerskich	Symp- tomy zaniku formalnej odrębności partnerów	Poziom partner- stwa Σ	Typ więzi pomiędzy partne- rami	Wdrożenie rozwiązań informa- tycznych i telekomu- nikacyjnych do obsługi systemu partnerskiego
–	–	–	–	–	0	A	zbędne
+	–	–	–	–	1	A	możliwe
+	+	–	–	–	2	A i B	zalecane
+	+	+	–	–	3	A i B	konieczne
+	+	+	+	–	4	A i B	konieczne
+	+	+	+	+	5	A i B	konieczne

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tab. 1, tylko stosunkowo proste systemy nie wymagają specyficznych rozwiązań informatycznych do wspierania relacji między partnerami zmierzających do osiągnięcia postawionych, wspólnych celów. Praktycznie od poziomu oznaczonego cyfrą 3, czyli od powołania wspólnego ośrodka decyzyjnego, wdrożenie takie staje się konieczne dla prawidłowego funkcjonowania całego systemu.

5. Zakończenie

Zaprezentowana charakterystyka przedsiębiorstw partnerskich oraz nakreślenie podstawowych czynników wpływających na kształt technologii informacyjnej w takich systemach stanowi jedynie wstęp do dalszych rozważań nad ich istotą. Jednakże przeprowadzona wstępna obserwacja zarówno jednostek, jak i organizatorów porozumień partnerskich skłania do wysnucia podstawowych wniosków. Dotyczą one trzech zasadniczych aspektów. Po pierwsze – systemy partnerskie, ze względu na swoją naturę, czyli rozproszenie geograficzne, uczestnictwo wielu jednostek oraz zintensyfikowany przepływ informacji, wymagają szerokiego zastosowania technologii komunikacyjnej. Część zadań realizowana jest poprzez systemy komunikacji głosowej (telefonii stacjonarnej oraz komórkowej), jednakże większość

danych przesyłana jest za pomocą usług sieciowych – Internetu, ekstranetu, GPRS-u, EDI, VPN-ów itp. Kolejny – drugi aspekt – to technologie związane z przechowywaniem i przetwarzaniem danych. Praktycznie każdy system partnerski ma centralną bazę lub hurtownię danych, która na bieżąco zbiera i aktualizuje raporty przesyłane od poszczególnych jednostek. Dla usprawnienia procesów decyzyjnych oraz efektywnej koordynacji działań wykorzystują one technologie przetwarzania i analizy danych w czasie rzeczywistym (OLAP, OLTP i pochodne). Ostatni – trzeci aspekt – to poziom nasycenia technologią informacyjną. Brak samostanowienia oraz narzucenie jednostkom określonych rozwiązań przez organizatorów skutkuje posiadaniem przez systemy stosunkowo nowoczesnej bazy sprzętowej i programowej. Można zatem postawić tezę, iż nasycenie technologią komputerową jest większe w przedsiębiorstwach partnerskich niż w firmach prowadzących analogiczną działalność poza systemami partnerskimi.

Literatura

- Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- Essinger J., Gay Ch.L., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.
- Konkurent jako kooperant*, „Zarządzanie na Świecie” 2004 nr 8.
- Lichtarski J. (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Romanowska M., Trocki M., *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
- Tokaj-Krzewska A., *Franchising. Strategia rozwoju małych firm*, Difin, Warszawa 1999.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

THE INFORMATION ASPECTS OF PARTNER ENTERPRISES COOPERATION

Summary

Partner enterprises can serve as a fine example of changes taking place in modern economy. They distinguish themselves by adopting a new approach towards competitors, whom they often treat as allies rather than enemies. Mutual coordination of operation and combined potential as well as resources, help to achieve common targets. Learning their characteristics and key factors affecting formation of information technology play a pivotal role in decision making process relating to informatisation of partner enterprises.