

WSPÓŁPRACA Z ORGANIZACJAMI TAJSKIMI W KONTEKŚCIE BUDOWANIA STRUKTUR O CHARAKTERZE PROCESOWYM I ZAPEWNIENIA SPÓJNOŚCI – WYNIKI BADAŃ

Michał Flieger^{1*}

¹ Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Prawa i Administracji, Polska

Streszczenie: Treść artykułu dotyczy budowania efektywności organizacyjnej poprzez umiędzynarodowienie działalności organizacyjnej z zastosowaniem podejścia procesowego. W artykule analizie poddano trzy aspekty takiego umiędzynarodowienia: outsourcing procesów do innego kraju, exengineering oraz tworzenie struktur wirtualnych. Wszystkie powyższe praktyki osadzono w kontekście zachowania spójności prowadzonej działalności wobec specyfiki funkcjonowania współpracujących partnerów. Celem artykułu jest także przedstawienie wyników badań dotyczących gotowości, uwarunkowań oraz barier zastosowania procesowych form współpracy z organizacjami z obszaru Tajlandii. Badania prowadzono w ramach stażu naukowego w postaci wywiadów bezpośrednich na podstawie kwestionariuszy strukturyzowanych. Wyniki pokazują jednoznacznie duży potencjał prowadzenia takiej współpracy. Wskazują także potencjalne zagrożenia.

Słowa kluczowe: efektywność organizacji, koncepcja spójności, organizacja z Tajlandii, podejście procesowe, współpraca międzynarodowa

Kod klasyfikacji JEL: M5, M10, M16

Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania organizacji powodują, że poszukiwanie przewag konkurencyjnych nabiera cech umiędzynarodowienia. Coraz

¹ Michał Flieger, prof. UAM dr hab., al. Niepodległości 53, 61-714 Poznań, Polska, flieger@amu.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0002-8430-8883>

* Autor korespondencyjny: Michał Flieger, flieger@amu.edu.pl

trudniej jest rozwijać organizację z pominięciem możliwości międzynarodowej współpracy w celu poprawy sprawności, skuteczności oraz efektywności ekonomicznej. Otwarcie granic i sukcesywne znoszenie barier współpracy międzynarodowej w skali globalnej dostarcza coraz większych możliwości zawierania umów kooperacyjnych, zarówno związanych z dostępem na obce rynki, jak i z samym procesem wytwarzania produktów i usług.

W ramach podejścia procesowego na takie umiędzynarodowienie można spojrzeć z trzech perspektyw. Po pierwsze, możliwe jest wyodrębnienie procesów, które mogą być wykonywane przez partnerów zagranicznych w ramach struktury organizacyjnej. Po drugie, możliwe jest zastosowanie tzw. exengineeringu międzynarodowego, w ramach którego poszczególne gniazda procesowe znajdują się w organizacjach zagranicznych. Po trzecie, możliwe jest tworzenie tzw. struktur wirtualnych w różnych konfiguracjach międzynarodowego umiejscowienia sąsiadujących ze sobą gniazd (Majewski, 2020).

Aby takie możliwości współpracy były wykorzystane we właściwy sposób, konieczne jest przyjęcie perspektywy koncepcji spójności, która w ujęciu niniejszego opracowania oznacza konieczność dostosowania poszczególnych elementów funkcjonowania organizacji do specyfiki partnerów zagranicznych. Jak wspomniano wyżej, możliwości wykorzystania kooperacji międzynarodowej w perspektywie procesowej jest kilka, ale każda z nich wymaga zadbania o to, aby współpracujące organizacje dostosowały poszczególne elementy funkcjonowania do siebie, na tyle, na ile jest to możliwe i konieczne.

Aby takowe dostosowanie mogło mieć miejsce, konieczne jest zapoznanie się ze specyfiką funkcjonowania organizacji z danego obszaru kulturowego oraz geograficznego. W tym celu niezbędne jest prowadzenie szeroko zakrojonych badań międzynarodowych, których celem jest rozpoznanie takiej specyfiki, jej analiza oraz przedstawienie wyników badań. Działaniom takim towarzyszy przyjęcie założeń koncepcji spójności, która przewiduje identyfikację oraz dostosowanie poszczególnych płaszczyzn spójności w ramach prowadzonej działalności.

Celem niniejszego opracowania jest wpisanie się w powyższe wyzwania, przedstawiając podstawowe założenia koncepcji spójności oraz struktur wirtualnych, a także prezentując wyniki badań dotyczące specyfiki funkcjonowania organizacji tajskich i współpracy z nimi w ramach przedsięwzięć procesowych. Tajlandia jest jednym z kluczowych partnerów biznesowych w skali międzynarodowej pochodzącym z terenu Azji. Jej gospodarka rozwija się gwałtownie, a możliwości współpracy z organizacjami z terenu Tajlandii jest wiele. Przemysł syntetyczny związany z produkcją kauczuku jest największy na świecie. Oczywiście sektor usług, szczególnie turystycznych, jest kolejnym przykładem możliwości kooperacyjnych z lokalnymi organizacjami. Takich przykładów można by przytoczyć wiele.

Niestety, niewiele informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji tajskich można znaleźć w literaturze przedmiotu. Zatem menedżerowie, którzy chcieliby rozpoznać specyfikę różnych obszarów działania i zarządzania organizacjami tajskimi, nie mają takiej możliwości. Tym samym nie są w stanie przygotować się do prowadzenia działalności z wykorzystaniem zasobów tajskich, a w szczególności

współpracy w strukturach wirtualnych. To z kolei wiąże się z licznymi zagrożeniami, które mogą wystąpić w związku z niedopasowaniem w obszarze funkcjonowania oraz kooperacji strategicznej i bieżącej.

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań mają za zadanie zmniejszenie tej luki informacyjnej i dostarczenie menedżerom potencjalnie zainteresowanym lub już prowadzącym działalność z organizacjami tajskimi wiedzy niezbędnej do lepszego rozpoznania specyfiki funkcjonowania i zarządzania organizacjami w Tajlandii. To pozwoli im na lepsze dostosowanie mechanizmów kooperacyjnych i w efekcie na skuteczniejszą i mniej problemową współpracę z zastosowaniem podejścia procesowego.

Podstawy koncepcji spójności w ujęciu zarządzania procesowego

Koncepcja spójności zakłada konieczność dopasowania i harmonizacji w różnych obszarach funkcjonowania organizacji kooperujących ze sobą. Jest to najbardziej ogólne ujęcie, ale przedstawia istotę tej perspektywy analizy. Założeniem koncepcji spójności jest identyfikacja tzw. płaszczyzn spójności, w ramach których dokonuje się wskazania konkretnych elementów, które muszą być ze sobą spójne. Następnie elementy te wypełnia się konkretną treścią, czyli cechami specyficznymi dla badanych kooperantów, i na tej podstawie wyciąga się wnioski dotyczące zastosowania mechanizmów dostosowawczych (Notes, 2022).

Takie podejście ma charakter kompleksowy i systemowy. Oznacza to, że zidentyfikowane płaszczyzny spójności zawierają wszystkie elementy, które według badanych są istotne i mogą generować potencjalne problemy związane z ich niedopasowaniem. W ten sposób menedżerowie narażeni są na mniejsze ryzyko pominięcia elementów istotnych, gdyż stosują podejście analizy kompleksowej.

Poza tym analiza spójności ma charakter systemowy. Oznacza to, że analiza dotycząca wyboru elementów poszczególnych płaszczyzn, a także analiza charakterystyki tych elementów i zastosowanych działań dostosowawczych zakładają wielokierunkowość poszukiwania relacji, identyfikację wszystkich związków pomiędzy elementami, świadomość możliwych efektów zmian systemowych (pozytywnych, negatywnych lub braku efektu zmian) i innych podstawowych założeń zawartych w koncepcji systemowej (Flieger, 2019).

Z perspektywy niniejszego opracowania istotne jest spojrzenie na analizę poszczególnych elementów wyodrębnionych płaszczyzn, które należy wypełnić treścią. W przypadku kooperacji z organizacjami z terenu Tajlandii, aby wskazać elementy charakterystyczne dla np. stosowanych metod zarządzania, albo dla charakterystyki zarządzania zasobami ludzkimi, albo dla stosowanego stylu zarządzania, konieczne jest empiryczne określenie, jak faktycznie te elementy kształtują się w praktyce. Konieczne jest przedstawienie charakterystyki funkcjonowania organizacji tajskich w ujęciu elementów, które mogą stanowić wypełnienie poszczególnych płaszczyzn analizy spójności. Taka charakterystyka zostanie częściowo przedstawiona w dalszej części opracowania.

Perspektywy podejścia procesowego w zastosowaniu koncepcji spójności

Aby zastosowanie koncepcji spójności miało odpowiednią perspektywę analizy, w niniejszym opracowaniu ukierunkowano ją na współpracę o charakterze procesowym, która może być rozpatrywana w następujących kontekstach.

Pierwszym z nich jest zastosowanie tzw. międzynarodowego outsourcingu procesów, polegającego na identyfikacji procesów, które mogą być przeniesione poza organizację, i przekazaniu ich do wykonania partnerom zagranicznym (Flieger, 2016). W tym przypadku zatem struktura procesowa organizacji macierzystej jest zachowana, ale nie wszystkie procesy są przez nią wykonywane i nie wszystkie pozostają pod jej bezpośrednim nadzorem. Jest to ciekawe podejście do struktur procesowych, charakteryzujące się dużą elastycznością na poziomie architektury procesów. Jak wspomniano wcześniej, architektura jako taka nie ulega zmianom, zmienia się jedynie wykonawca procesu (w tym przypadku wykonawcą jest organizacja zagraniczna). Przykładem może być podproces rekrutacji oraz szkolenia pracowników, który może być całkowicie realizowany przez organizację zewnętrzną zlokalizowaną za granicą.

Kolejnym wykorzystaniem podejścia procesowego, które wymaga analizy z perspektywy koncepcji spójności, jest zastosowanie międzynarodowego outsourcingu gniazd procesowych, którego przejawem praktycznym jest zlecenie operacji wykonywanych w ramach danego gniazda procesowego do wykonania innej organizacji zlokalizowanej za granicą (Grajewski, 2016). W tym przypadku proces jako taki pozostaje własnością danej organizacji macierzystej, ale nie wszystkie gniazda owego procesu pozostają w jej ramach. Jedno lub kilka z nich przekazane jest organizacji zagranicznej, która ściśle współpracuje z innymi gniazdami organizacji macierzystej. Zapewnienie spójności ma tu szczególne znaczenie w kontekście koniecznej komunikacji pomiędzy sąsiadującymi gniazdami będącymi klientami i dostawcami wewnętrznymi, gdzie ich sprawna współpraca jest warunkiem niezbędnym dla realizacji maksymalnej wartości dodanej, zarówno w ujęciu mikro, jak i makro (klienta wewnętrznego oraz zewnętrznego).

Trzecim przejawem i kolejnym kontekstem analizy spójności w perspektywie procesowej jest sytuacja, w której różne organizacje międzynarodowe tworzą jedną strukturę organizacyjną o charakterze procesowym. W tym przypadku struktura organizacji jest jednym spójnym procesem, przy czym gniazda procesowe znajdują się w różnych krajach i operacje wykonywane są przez odrębne organizacje. Gniazda te (organizacje) pozostają w relacji dostawców i klientów wewnętrznych, którzy dostarczają sobie wartości dodane mikro (Flieger, 2012). Efektem działania takiej struktury jest realizacja wartości dodanej dla klienta zewnętrznego. W tym przypadku mamy do czynienia z koniecznością harmonizacji nie tylko funkcjonowania poszczególnych gniazd, ale i współpracy pomiędzy integratorem takiej struktury a poszczególnymi gniazdami/firmami, uczestnikami takiego przedsięwzięcia wirtualnego.

W strukturach wirtualnych harmonizacja jest dodatkowo utrudniona faktem, że zwykle są to przedsięwzięcia jednorazowe. W takim przypadku trudne jest dokładne rozpoznanie elementów płaszczyzn spójności i wypracowanie odpowiednich

mechanizmów dostosowawczych, gwarantujących sprawną współpracę. Jednorazowość takich struktur jest zatem dodatkowym wyzwaniem dla analizy spójności w kontekście procesowym struktur wirtualnych.

Jak pokazują powyższe konteksty analizy koncepcji spójności, perspektywa procesowa oraz struktury procesowe, wraz z ich możliwościami umiędzynarodowienia, dostarczają ciekawych obszarów dla badań i analizy cech organizacyjnych w ujęciu międzynarodowym oraz tworzenia mechanizmów dostosowawczych współpracujących procesowo organizacji. Wyzwaniem jest brak badań w tym zakresie, zarówno pod kątem charakterystyki elementów składowych płaszczyzn spójności, jak i w kontekście koniecznych do zastosowania mechanizmów współpracy, zapewniających spójność działań.

Powodem takiego stanu rzeczy są następujące przyczyny. Po pierwsze, koncepcja spójności jest koncepcją nową, która jest rozwijana w naukach o zarządzaniu w zasadzie od podstaw. Jej świadomość jest zatem jeszcze niewielka. Po drugie, połączenie koncepcji spójności oraz perspektywy procesowej jest także zagadnieniem nowym, które wyznacza kierunki badań przyszłych. Po trzecie, wielość krajów, kultur oraz uwarunkowań międzynarodowych powoduje, że badania w tym kontekście mają olbrzymi potencjał naukowy, ale są jednocześnie sporym wyzwaniem organizacyjnym. Zwykle bywa bowiem tak, że badania w organizacjach na świecie przynoszą efekt wtedy, gdy badacz może przeprowadzić je samodzielnie, bezpośrednio rozmawiając i uczestnicząc w życiu tych organizacji (Perechuda, 2000). Ze względów logistycznych stanowi to oczywistą trudność, ale luka ta będzie się stopniowo zmniejszać, wraz ze wzrostem świadomości konieczności zapewnienia spójności organizacyjnej oraz wraz z większą liczbą badań na ten temat.

Uwarunkowania tajskie w kontekście outsourcingu międzynarodowego całych procesów

Obszar kształtowania architektury procesów jest decyzją strategiczną i odgrywa bardzo ważną rolę dla funkcjonowania organizacji. Kwestia tego, jakie procesy zostaną wyodrębnione na tym poziomie, a także które z nich pozostaną własnością organizacji, to dwie kluczowe decyzje, jakie należy podjąć. Pierwsza z nich związana jest zwykle z charakterystyką działalności danej organizacji oraz z tym, jaką metodologię podziału procesów organizacja przyjmie za wiodącą. Druga decyzja natomiast dotyczy ekonomiczno-organizacyjnej analizy zasadności zastosowania outsourcingu procesowego, czyli zestawienia czynników przemawiających za przekazaniem realizacji procesu na zewnątrz oraz za jego pozostawieniem w ramach kontroli własnej.

Za tym pierwszym rozwiązaniem, czyli za przekazaniem procesu na zewnątrz przemawiają zwykle czynniki ekonomiczne (Staniewski, 2008). Oznacza to, że partner zewnętrzny wykona cały proces taniej i często z podobnym lub wręcz lepszym efektem. Oczywistą niekorzyścią dla organizacji w tym przypadku jest utrata kontroli nad procesem, zatem konieczne jest całkowite zaufanie do partnera zagranicznego w kwestii dostarczenia należytego efektu procesu do organizacji delegującej w ustalonym terminie.

W przypadku organizacji z obszaru Tajlandii badania polegające na wywiadach bezpośrednich z właścicielami organizacji różnych branż (przeprowadzono 47 wywiadów w organizacjach o różnej wielkości i różnych obszarach funkcjonowania – dobór był przypadkowy) wykazały, że postawy właścicieli w stosunku do przejścia i realizacji całych procesów były zdecydowanie pozytywne. Dotyczyły one głównie procesów wytwórczych oraz logistycznych. W kwestii obszarów usługowych organizacje turystyczne wykazały się dużą elastycznością w gotowości do przejmowania procesów marketingowo-sprzedażowych oraz promocyjnych. W tym przypadku wystąpiła także duża otwartość na realizację procesów wykonawczych z obszaru bezpośredniego świadczenia tych usług.

Należy zaznaczyć, że we wszystkich badanych przypadkach, także poniższych, właściciele organizacji wykazywali się dużą chęcią podjęcia rozmów o współpracy w kontekście międzynarodowym. Otwartość ta wynika (pokazały to inne badania własne prowadzone w Tajlandii) z dominującej roli motywacji finansowej wśród przedsiębiorców tajskich. Uważają oni, że współpraca międzynarodowa jest dla nich szansą na dodatkowe źródła dochodu i są w stanie dokonać dużego wysiłku organizacyjnego, aby zlecenia takie pozyskać. Taka postawa zachęca do prowadzenia rozmów i nawiązywania współpracy.

Exengineering, czyli umieszczanie gniazd procesowych w Tajlandii

Międzynarodowe rozmieszczenie gniazd procesowych jest nieco trudniejszym działaniem niż outsourcing całych procesów. Jest to związane z tym, że gniazda, które podlegają wyprowadzeniu za granicę, pozostają wciąż nieodłącznym elementem procesu, który jest realizowany w większości przez organizację macierzystą. To powoduje, że gniazdo takie musi pozostawać w ciągłym kontakcie z pozostałymi gniazdami oraz musi na bieżąco badać potrzeby swojego klienta wewnętrznego. Z drugiej strony konieczne jest ciągle przekazywanie feedbacku dostawcy, czyli gniazdu poprzedzającemu w procesie. Ta ciągłość i bliskość współpracy determinuje wymagania stawiane organizacjom, które chciałyby przyjąć realizację gniazda z zewnątrz. Decyzje o outsourcingu gniazd procesowych dotyczą poziomu konfiguracji procesów i mają charakter strategiczno-taktyczny.

W przypadku badań prowadzonych w organizacjach tajskich gotowość współpracy w tym obszarze była wciąż spora, jednak właściciele badanych organizacji wskazywali na potencjalne trudności wynikające z charakteru współpracy. Pierwszą z nich były trudności komunikacyjne, związane z różnicami zarówno kulturowymi, jak i językowymi. Znajomość języka angielskiego w Tajlandii jest bardzo niska, a przy tym różnice mentalne powodują, że bieżąca współpraca na zasadzie klient/dostawca procesowy może być zdecydowanie utrudniona. Na dodatek znaczne przesunięcie czasowe pomiędzy Polską a Tajlandią nie ułatwia bieżącej komunikacji koniecznej do ustawienia i regulowania tuneli nawigowania, szczególnie tuneli mikro.

Pomijając powyższe trudności, również w tym przypadku wyraźnie dominującym czynnikiem motywującym organizacje tajskie do podjęcia współpracy był czynnik finansowy. Widać było gotowość do zmian dostosowawczych, które konieczne byłyby do rozpoczęcia takiej współpracy, co świadczy o dużej elastyczności

i otwartości ze strony badanych organizacji. Jednak realne możliwości w tym zakresie powinny być poddane szczegółowej ocenie przed podjęciem decyzji o outsourcingu gniazd procesowych do Tajlandii.

Współpraca w ramach struktur wirtualnych z organizacjami tajskimi

Podejście procesowe widoczne jest nie tylko w klasycznych strukturach procesowych, ale także w takich strukturach, które bazują na perspektywie procesowej (Brzozowski, 2007). Takim przykładem jest struktura wirtualna. Polega ona na połączeniu organizacji z różnych krajów wzdłuż łańcucha operacji wytwórczych danego procesu. W tym przypadku każde gniazdo procesowe jest tworzone przez inną organizację zagraniczną. Organizacje te wybierane są na zasadzie posiadanych kluczowych czynników sukcesu w odniesieniu do operacji procesowych, które mają wykonać. Stąd przyjmuje się, że w ramach takiej struktury współpracują ze sobą organizacje najlepsze, zatem i wytworzona przez nie wartość dodana powinna być najwyższa. Zakłada się również, że tzw. czysta struktura wirtualna dotyczy przedsięwzięć jednorazowych i po realizacji zakładanego rezultatu organizacja taka się rozpada.

Ciekawym zagadnieniem zatem jest kwestia tego, jak taką współpracę postrzegają organizacje tajskie i jakie są ewentualne trudności w realizacji takich przedsięwzięć. Otóż wyniki badań pokazały jednoznacznie, że właściciele organizacji tajskich są gotowi uczestniczyć w takich strukturach w ramach wykonywanych operacji i dostrzegają korzyści z takiej współpracy. Trzeba także zaznaczyć, że do tego typu przedsięwzięć podchodzili chętniej niż do exengineeringu. Jest to związane z faktem, że organizacje w strukturach wirtualnych, pomimo że występują w relacjach procesowych, a zatem dostawców oraz klientów wewnętrznych, mają dużo więcej swobody w realizacji swoich wartości dodanych mikro. Ta swoboda powoduje, że mniejszą wagę i rolę przywiązuje się do bezpośredniej komunikacji bieżącej, choć oczywiście komunikacja wciąż jest ważna (Nowicki & Szymańska, 2013).

Należy jeszcze pamiętać o fakcie, że to integrator w zasadzie ponosi odpowiedzialność za odpowiednie wyjaśnienie roli i oczekiwań w stosunku do organizacji posiadającej KCS i realizującej dane operacje procesowe. Stąd efekt zrozumienia zadań poprzez skuteczną komunikację jest w tym przypadku łatwiejszy do osiągnięcia, ponieważ główny nacisk kładzie się na komunikację na linii integrator–KCS. I ten fakt jest dla partnerów tajskich ważny.

Można zatem odnieść wrażenie, że współpraca w ramach struktur wirtualnych jest związana i warunkowana efektywnością komunikacji i zrozumienia oczekiwań w ramach operacji realizowanych w poszczególnych gniazdach. Jako że w tym przypadku ograniczenia komunikacyjne mogą być w miarę sprawnie zniwelowane, skuteczność współpracy z organizacjami z terenu Tajlandii może być znaczna. Dużą rolę odgrywają tutaj zdolności integratora takiej struktury, który powinien mieć świadomość zakładanych trudności i powinien skutecznie im przeciwdziałać. Oczywiście w komunikacji pomiędzy gniazdami trudności pozostaną, ale jako że organizacje

biorące udział w przedsięwzięciach wirtualnych mają zwykle spore doświadczenie międzynarodowe, mają także świadomość owych barier i często posiadają wypracowane metody ich pokonywania.

Szczegółowe wyniki badań dotyczących uwarunkowań wykorzystania potencjału organizacji z terenu Tajlandii w strukturach o charakterze procesowym

Metodyka badań

Badania, o których wspomniano już wyżej, prowadzone były w okresie trzech tygodni w listopadzie 2023 roku, w ramach projektu międzynarodowego dotyczącego określenia potencjału współpracy z organizacjami z terenu Tajlandii w perspektywie koncepcji spójności. Częściowe wyniki tych badań zawarte zostały w niniejszym opracowaniu.

Badania przeprowadzono w sumie na próbie składającej się z 47 organizacji, dobranych przypadkowo i działających w różnych branżach. Główną branżą dominującą w badanej próbie była branża produkcyjna oraz usługowa, w tym turystyczna i gastronomiczna. W branży produkcyjnej dominował sektor tekstylny oraz produkcji tworzyw sztucznych. Niewielka liczba (7 organizacji) dotyczyła organizacji sektora publicznego.

Metodą badawczą było zastosowanie wywiadu bezpośredniego na podstawie kwestionariusza wywiadu strukturyzowanego. Badania przedstawione w tym miejscu dotyczyły potencjału organizacji z obszaru Tajlandii związanego z ich udziałem w strukturach o charakterze procesowym. Głównym celem było określenie gotowości organizacji tajskich do udziału w takich przedsięwzięciach, identyfikacja uwarunkowań skuteczności takich przedsięwzięć oraz wskazanie potencjalnych barier z nimi związanych.

Wyniki badań

Wyniki badań szczegółowych przedstawione zostały w Tabeli 1. Gotowość do współpracy ze strony organizacji z obszaru Tajlandii kształtowała się na poziomie wysokim (w dwóch przypadkach) oraz na poziomie średnim (w jednym przypadku). Wysoka gotowość dotyczyła tych przedsięwzięć, które zakładały outsourcing całych procesów oraz współpracę w ramach struktury wirtualnej. Jest to związane z faktem, że w tym przypadku współpraca pomiędzy organizacją macierzystą a organizacją przyjmującą zlecenie jest nieco mniej ścisła, i w tej sytuacji umiejętności komunikacyjne, językowe oraz poziom rozwiązań IT odgrywają mniejszą rolę (choć wciąż bardzo ważną). W przypadku exengineeringu sytuacja jest nieco inna, gdyż tutaj współpraca pomiędzy sąsiadującymi gniazdami ma charakter bieżący i intensywny, co w przypadku różnic kulturowych, językowych oraz odległości geograficznych jest sporym ograniczeniem. Ważne jest to, że badani menedżerowie zdawali sobie z tych ograniczeń sprawę (Olak, 2011). Z drugiej strony godne zauważenia jest to, że pomimo wspomnianych ograniczeń wciąż byli gotowi rozmawiać o warunkach współpracy, co wskazuje na znaczną elastyczność i gotowość do stawiania czoła nowym wyzwaniom.

Tabela 1. Gotowość, uwarunkowania i bariery udziału organizacji z obszaru Tajlandii w przedsięwzięciach procesowych

Rodzaj przedsięwzięcia procesowego	Gotowość organizacji z obszaru Tajlandii do udziału w przedsięwzięciach procesowych	Kluczowe uwarunkowania skuteczności	Potencjalne główne bariery
Outsourcing całych procesów	Wysoka	Kompatybilność procesowa z organizacją macierzystą, zdolność logistyczna dostarczenia końcowej wartości dodanej, wymagany poziom infrastruktury IT, osiągnięcie porozumienia o współpracy, ustalenie warunków realizacji procesu	Braki jakościowe procesów wytwórczych oraz wartości dodanych, opóźnienia w dostawach WD, częste renegecje umów i warunków współpracy
Exengineering – outsourcing gniazd procesowych	Średnia	Wysoki poziom zaawansowania systemów IT, szybkość komunikacji bezpośredniej, umiejętności językowe, szybkie dostosowanie do zmieniających się oczekiwań klientów wewnętrznych, elastyczność, umiejętność wspólnego wyznaczania tuneli nawigowania, sprawna bieżąca logistyka dostaw wartości dodanych mikro w ujęciu międzynarodowym	Nieporozumienia wynikające z barier językowych oraz kulturowych, błędne ustawienie tuneli nawigowania, opóźnienia dostaw, niska jakość dostarczanych WD mikro
Udział w strukturach wirtualnych	Wysoka	Wysoki poziom posiadanych KCS-ów, samodzielność funkcjonowania w dłuższym okresie czasu, umiejętności koordynacji działań na poziomie całej organizacji, elastyczność organizacyjna, nawigowanie nakierowane na klientów wewnętrznych oraz zewnętrznych, umiejętności językowe ogólnorganizacyjne, lojalność w zakresie posiadanej wiedzy z zakresu danego przedsięwzięcia	Trudności komunikacyjne i negocjacyjne podczas zawierania umów o współpracy, odległość geograficzna i kulturowa skutkująca trudnościami kooperacyjnymi, różnica w stylu zarządzania i charakterze zasobów ludzkich utrudniająca bieżącą współpracę, brak/ograniczona lojalność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych prowadzonych w Tajlandii w 2023 r.

Ważnym obszarem w badaniach było wskazanie uwarunkowań, które są niezbędne dla skuteczności współpracy w ramach rozwiązań procesowych. Ujmując rzecz zbiorczo, do kluczowych warunków zaliczyć można przede wszystkim umiejętności komunikacyjne, zarówno na etapie początkowym, jak i na etapie współpracy bieżącej, umiejętności językowe, poziom rozwiązań IT w obszarze zarówno komunikacyjnym, jak i umożliwiającym szybkie dostarczenie wartości dodanych mikro

i makro, zdolność do odpowiedniego wyznaczenia i poruszania się w tunelach nawigowania (która jest pochodną skutecznej komunikacji) oraz elastyczność i umiejętności dostosowawcze (Kaaya, 2020). Należy też wspomnieć o lojalności współpracy, co w gospodarkach na wczesnym etapie rozwoju jest często sporym problemem.

W obszarze potencjalnych trudności współpracy w ramach przedsięwzięć o charakterze procesowym, przedstawionych w Tabeli 1, najczęściej zauważyć można problemy wynikające z utrudnień komunikacyjnych i w efekcie możliwych błędów dotyczących dostarczania wartości dodanej, zarówno pomiędzy bezpośrednio współpracującymi gniazdami, jak i pomiędzy firmą zewnętrzną zlecającą wykonanie procesu a zleceniobiorcą. Komplikacje komunikacyjne wynikają przede wszystkim ze słabej znajomości języka angielskiego na wszystkich poziomach organizacyjnych w firmach tajskich oraz z różnic kulturowych związanych z postawami, normami i wartościami i w efekcie z różnym rozumieniem danego wycinka rzeczywistości. Poza tym poziom rozwiązań IT może być czasami niewystarczający dla prowadzenia sprawnej wymiany informacji oraz dla efektywnego dostarczania wyników realizowanych procesów lub operacji.

Ciekawą barierą wymienioną w wynikach prezentowanych badań jest potencjalny brak lojalności partnerów tajskich. Jest on związany głównie z tym, że przy podejmowaniu decyzji o współpracy przez przedsiębiorców lokalnych główną rolę odgrywa czynnik finansowy. Powoduje to, że przy wystąpieniu korzystniejszych warunków współpracy ze strony innych oferentów partner może zażądać renegocjacji warunków umownych lub może zakończyć współpracę w niespodziewany sposób. W przypadku gdy relacje oparte są głównie na czynniku finansowym (co ma miejsce w Tajlandii), trudno jest budować lojalność współpracy i takie sytuacje mogą mieć miejsce (van der Steege, 2017).

Warto także zwrócić uwagę na czynnik ludzki i jego rolę w kwestii jakości współpracy z partnerami tajskimi. Otóż elementem, który warto rozważyć, jest różnica w stylu zarządzania. W Tajlandii, tak jak w większości krajów azjatyckich, dominuje styl autorytarny z całkowicie scentralizowanym sposobem podejmowania jakichkolwiek decyzji. To powoduje, że pracownicy są jedynie posłusznymi wykonawcami zleconych zadań. To z kolei stoi w niejkiej sprzeczności ze stylem zarządzania preferowanym w organizacjach procesowych, który powinien być demokratyczny, z zastosowaniem metod partycypacyjnych, delegowania uprawnień i maksymalnej decentralizacji. W praktyce gniazda procesowe organizacji tajskich nie są samodzielne, i to jest bardzo poważny problem zarówno dla zastosowania podejścia procesowego w Tajlandii, jak i dla współpracy w ramach struktur procesowych z tymi organizacjami. Można pokusić się o stwierdzenie, że Tajlandia kulturowo jest odległa od podstaw zarządzania procesowego, z wszystkimi tego implikacjami.

Podsumowanie

Zróżnicowane uwarunkowania prowadzenia działalności międzynarodowej, w powiązaniu z różnicami kulturowo-społecznymi, stwarzają ciekawe wyzwania dla zarządzania organizacjami, które wykorzystują potencjał organizacyjny umiejscow-

wiony za granicą. Różnice te należy traktować właśnie w kategorii wyzwań, które odpowiednio rozwiązane potrafią przynieść spore korzyści w postaci maksymalizacji wartości dodanej dla klienta ostatecznego i w efekcie dla wytwórców tych wartości.

Dopasowaniem do wspomnianych zróżnicowań zajmuje się koncepcja spójności, która zakłada identyfikację płaszczyzn spójności wraz z jej elementami składowymi, a następnie, po ich rozpoznaniu, wypracowanie mechanizmów dostosowawczych, które sprzyjają sprawnej współpracy. W ujęciu procesowym współpraca ta może przyjąć trzy różne postacie. Po pierwsze, może dotyczyć wyszczególnienia całych procesów, które następnie przenoszone są za granicę. Po drugie, może dotyczyć przeniesienia za granicę pojedynczych gniazd procesowych. Po trzecie, może dotyczyć współpracy w ramach struktur wirtualnych, które mają charakter procesowy. Każde z tych rozwiązań ma swoją specyfikę, wady i zalety oraz każde z nich wymaga podjęcia działań harmonizujących współpracę z firmą partnerską umieszczoną za granicą.

Należy również wspomnieć o kilku podstawowych rekomendacjach wynikających z przeprowadzonych badań. Pierwsza z nich dotyczy konieczności dogłębnej analizy zasobów ludzkich, którymi dysponują potencjalni partnerzy z obszaru badanego kraju. W trakcie badań zidentyfikowano znaczące różnice pomiędzy cechami zasobów ludzkich obszaru Tajlandii i Polski, a nawet krajów Europy Zachodniej. To z kolei wymaga wskazania drugiej rekomendacji, czyli zastosowania dopasowanego stylu zarządzania i współpracy w ramach nowych przedsięwzięć procesowych. Jest to związane z koniecznością efektywnego nawigowania współpracy i unikania błędów prowadzących do niepowodzeń. Kolejną rekomendacją jest konieczność zadbania o motywatory finansowe, które odgrywają jedną z najważniejszych ról w systemie motywacyjnym w Tajlandii. Jest to kraj biedny, stąd środki materialne mają w nim istotne znaczenie dla zabezpieczenia podstawowych potrzeb społeczeństwa.

W niniejszym opracowaniu, poza wskazaniem na powyższy charakter współpracy i harmonizacji, dokonano charakterystyki głównych cech organizacji z obszaru Tajlandii, które mogą być partnerem w ramach przedsięwzięć o charakterze procesowym. Badania pokazały jednoznacznie, że taki potencjał istnieje. Poza tym, menedżerowie badanych organizacji wykazywali przeważnie dużą gotowość do uczestnictwa w takich przedsięwzięciach. Zidentyfikowano także pewne wyzwania i potencjalne bariery w sprawnej współpracy z organizacjami tajskimi. To właśnie świadomość tych barier oraz uwarunkowań lokalnych powinna stanowić podstawę do podejmowania działań harmonizujących, zgodnie z zasadami koncepcji spójności. Wtedy przedsięwzięcia realizowane wspólnie będą skuteczne i nie będą generowały problemów w bieżącej współpracy.

Literatura

- Brzozowski, M. (2007). Istota organizacji wirtualnej. *Przegląd Organizacji*, 2(805), 14-22.
DOI: 10.33141/po.2007.02.01
- Flieger, M. (2012). *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Flieger, M. (2016). Koncepcja spójności organizacyjnej. *Organizacja i Zarządzanie*, 2(34), 45-56.
Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. DOI: 000171465541
- Flieger, M. (2019). *The consistency concept in management: Operational approach*. Wydawnictwo Naukowe UAM.

- Grajewski, P. (2016). *Organizacja procesowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kaaya, D. (2020). *On introducing information systems in organizations*.
https://www.academia.edu/6138896/On_Introducing_Information_Systems_in_Organizations
(dostęp: 15.07.2024).
- Majewski, M. (2020). Model rozwoju organizacji wirtualnej. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (Red.), *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze* (s. 118-130). Debiuty Studenckie – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Notes, C. (2022). *Factors affecting organizational design*. <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/organizational-design-and-structure> (dostęp: 17.07.2024).
- Nowicki, M., & Szymańska, K. (2013). *Organizacja w ujęciu procesowym – od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*. Wolters Kluwer. DOI: 10.15611/pn.2022.2.05
- Olak, A. (2011). *Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego. DOI: 000171227255
- Perechuda, K. (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Difin.
- Staniewski, M. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Vizja Press.
- van der Steege, M. (2017). Introduction. W: R. Elkington, M. van der Steege, J. Glick-Smith, J. Moss Brinn (Eds.), *Visionary leadership in a turbulent world: Thriving in the new VUCA context* (s. 1-15). Emerald Publishing. DOI: 10.1108/9781787142428

Wkład autorów: Michał Flieger – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Środki UAM w ramach programu ID-UB mobilność, realizacja staży naukowych.

COOPERATION WITH THAI ORGANIZATIONS IN PROCESS STRUCTURES WITH CONSISTENCY APPROACH – RESEARCH RESULTS

Abstract: The content of the article concerns building organizational effectiveness through the internationalization of organizational activity using a process approach. The article analyzes three aspects of such internationalization: outsourcing processes to another country, exengineering and creating virtual structures. All of the above practices are set in the context of maintaining the consistency of the conducted activity with the specific functioning of cooperating partners. The aim of the article is also to present the results of research on the readiness, conditions and barriers to the use of process forms of cooperation with organizations from Thailand. The research was conducted as part of a scientific internship in the form of direct interviews based on structured questionnaires. The results clearly show the great potential of conducting such cooperation. They also indicate the potential threats.

Keywords: consistency concept, process approach, organizational effectiveness, Thai organizations, international cooperation

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

