

Marian Krupa

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

e-mail: markrupa@adm.uj.edu.pl

Gry aksjologiczne a zarządzanie projektem informatycznym

1. Wstęp

Realizacja każdego, profesjonalnie zarządzanego projektu biznesowego odbywa się według ściśle określonych zasad, metodyki, planu. Również projekty informatyczne, które zdominowały współczesne organizacje w skali globalnej, wymagają podobnego wsparcia warsztatowego. Definiowanie celów i zakresu projektu, wyznaczanie zasobów, kreślenie harmonogramów jest absolutnie podstawową umiejętnością, której można się nauczyć nawet na bardzo podstawowym kursie z zakresu zarządzania projektem¹. Wydawałoby się, że opanowanie rzemiosła w tym zakresie powinno wystarczyć aby być skutecznym menedżerem, bez względu na rodzaj i wielkość realizowanego projektu. A jednak... tylko 16% zintegrowanych projektów informatycznych ERP (Enterprise Resource Planning – Zarządzanie Zasobami Przedsiębiorstwa) kończy się na czas w wyznaczonym zakresie i zgodnie z przyjętą specyfikacją. Ponadto, aż 84% projektów nie dotrzymuje terminów wpisanych w harmonogramy oraz 78% tych projektów przekracza budżety².

Ponieważ z definicji procesy gospodarcze mają niezwykle złożony i wielowymiarowy charakter wskazywanie na jedną zmienną, czy też cechę odpowiedzialną za sukces lub częściej porażkę w biznesie informatycznym, może być dalece ryzykowne. Eklektyczny charakter nauki o zarządzaniu też nie pomaga współczesnemu badaczowi na uporządkowaną metodologicznie analizę czy też diagnozę badanego zjawiska³. Możemy jednak zawsze, w nawiązaniu do praktyki naukowej uprawianej przez Mortona, podjąć próbę „ustalenia zjawiska” (Establishing the Phenomenon)⁴ w kontekście lepszego opisanie i ostatecznie zrozumienia przyczyny tak wręcz nieprawdopodobnej nieskuteczności menedżerów realizujących współczesne projekty informatyczne.

¹ Por. M. Flasiński, *Zarządzanie projektem informatycznym*, WN PWN, Warszawa 2006.

² Por. M. Skrobisz, *Teoria gier w projekcie wdrożeniowym*, Akademia Wiedzy BCC, 7milowy sp. z o.o., Poznań 2008.

³ Zob. B. Bartusiak, M. Krupa, *Meandry teorii organizacji i zarządzania*, MBA, Warszawa 2006.

⁴ Zob. A. Marcinkowski, *Uwagi o statusie badań socjologicznych nad bezrobociem*, [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac (red.), *Polityka społeczna. Rodzina. Bezrobocie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1997, s. 147–148.

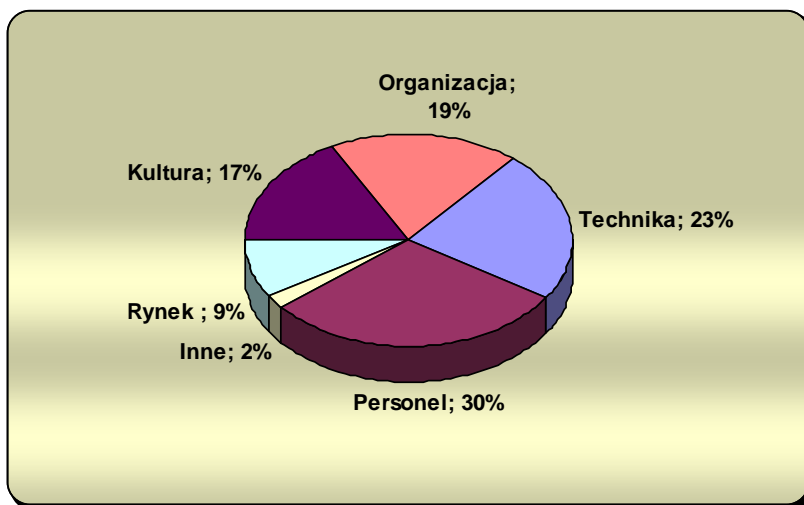
2. Architektura projektu informatycznego systemu klasy ERP – perspektywa wykonawcy

Realizacja typowego dla branży zintegrowanych systemów informatycznych (ZSI) klasy ERP projektu przebiega na kilku płaszczyznach. Z oczywistych względów większość definicji, opisów dotyczących wdrożenia ZSI obejmuje przede wszystkim płaszczyznę techniczną, informatyczną. W tym przypadku wdrożenie systemu informatycznego jest po prostu instalacją samego oprogramowania, jego parametryzacją i uruchomieniem, sprawdzeniem rozwiązania prototypowego i ostatecznie przekazaniem klientowi akceptowalnej przez niego wersji⁵.

Drugą płaszczyzną projektu informatycznego jest organizacja. Problem niezwykle złożony w aspekcie kultury organizacji i skłonności do jej zmiany, często wymuszonej i wielowymiarowej. W tym przypadku projekt ERP nie jest już „de facto” przedsięwzięciem informatycznym co społecznym. Nie chodzi w nim o informatyzację organizacji ile raczej o uzyskanie swoistej organizacyjnej wartości dodanej, która ma się pojawić w wyniku wprowadzenie komputera i oprogramowania jako bardziej adekwatnego narzędzia pracy, biorąc pod uwagę uwarunkowania cywilizacyjne.

Trzecią płaszczyzną jest sam pracownik – człowiek uwikłany w skomplikowane procesy przemian zachodzące w organizacji, którą wcześniej rozumiał i w dużej mierze akceptował. Architektura systemów, automatyzacja procesów, integracja międzymodułowa, autoryzacja i szyfrowanie, interfejsy i rozszerzenia, aplikacje kompozytowe, pulpity menedżerskie itd. prawie zawsze oznaczają dla niego problemy, nie tylko zresztą komunikacyjne ale również adaptacyjne. Bowiem, jeżeli czegoś nie rozumiemy, to zazwyczaj to odrzucamy – prosta zasada wpisana w naturę człowieczeństwa. Nie jest to bynajmniej czymś oczywistym dla „statystycznego” kierownika projektu IT. Inną kwestią jest to, co rozumiemy poprzez nową organizację procesów pracy, budowanie nowych struktur, realizację nowych reguł i zasad postępowania. Im więcej takich „innowacji” tym zapewne gorzej dla poziomu satysfakcji i akceptacji „nowego” przez pracowników danej organizacji.

⁵ *Raport oprogramowania biznesowego*, Instytut Zarządzania, Warszawa 2001, s. 18.



Rysunek 1. Czynniki warunkujące powodzenie lub porażkę wdrażania zintegrowanego systemu informatycznego w przedsiębiorstwie, U. Esser, A. Kramer, *CIM zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, TUV, Köln 1989.

Reasumując, z perspektywy wykonawcy, dostawcy rozwiązania informatycznego, powyżej opisane poziomy stanowią swoistą architekturę typowego projektu ERP. Gdzie zatem poszukiwać potencjalnego źródła niepowodzeń tego typu projektów, braku skuteczności w realizacji zdefiniowanych w umowie celów biznesowych? Jakie są czynniki warunkujące powodzenie lub porażkę wdrażania zintegrowanego systemu informatycznego w przedsiębiorstwie? Hipotez opisanych w literaturze branżowej jest stosunkowo wiele⁶. Autorzy badań Esser, A. Kramer, na które powołują się często dostawcy, wskazują, że tym podstawowym źródłem jest personel zamawiającego, nieuporządkowana organizacja procesów pracy, w tym model zarządzania klienta, jak też kultura organizacyjna, którą pracownicy współtworzą i kształtują⁷ (Rysunek 1). Wniosek z przeprowadzonych badań jest jednoznaczny: nieprzygotowana organizacja oraz niespodziewający się niczego dramatycznego „uśpieni” w swoim „status quo” pracownicy zderzeni z falą zachodzących i wymuszonych przez „system” informatyczny zmian, stają się podstawową barierą zakończenia projektu na czas i na budżet.

W tym punkcie należy wprowadzić jednak krótki komentarz. Czy jedynie sam fakt zmiany organizacyjnej, w którą uwikłany jest pracownik, kierownik, prezes firmy zamawiającej daną usługę informatyczną determinuje o jej niepowodzeniu? Rola zamawiającego w realizacji projektu jest rzeczywiście nieprzeceniona i wiele problemów ma istotnie w nim swoje źródło, ale przecież istnieje też i druga strona projektu – jest nią wykonawca. Pojawia się wtedy następujący zestaw pytań: Jaka jest rola dostawcy oprogramowania w całym przedsięwzięciu informatycznym? Jakie są potencjalne źródła zagrożeń i niepewności,

⁶ G. Sifri, *Siedem grzechów głównych w zarządzaniu projektami*, CIO, marzec 2006; B. Wysocki, *Companies Let Down by Computers Opt to 'De-Engineer' After Clashes*, The Wall Street Journal, 30 kwietnia 1998; S. Berinato, *The Street tTo Software Success*, CIO Magazine, lipiec 2001.

⁷ Por. M. Krupa, *Metodologia wdrożenia zintegrowanego oprogramowania biznesowego w teorii i praktyce zarządzania polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, AE w Krakowie, Kraków 2003.

które generuje? Jaki warsztat pracy, kulturę zarządzania i wartości promuje? oraz – Jakie typowe błędy w sztuce są popełniane przez kierowników projektów informatycznych po stronie dostawcy?

3. Siedem grzechów głównych kierowników IT – perspektywa zamawiającego

Każdy projekt informatyczny zakłada z definicji wykonanie określonych zadań, prac zarówno po stronie zamawiającego jak i wykonawcy. Jest to „de facto” wspólny projekt, którego sukces jest uzależniony zarówno od zaangażowania zamawiającego jak też od postawy, profesjonalizmu wykonawcy. Postawiona wcześniej teza wskazująca na zamawiającego jako, głównego odpowiedzialnego za porażki projektowe jest zatem jednowymiarowa i dalece uproszczona. I o ile zazwyczaj wina występuje po obu stronach, to należy pamiętać, że to dostawca usługi informatycznej jest tym podmiotem, który posiada unikalne „know how”, jak też odpowiednie przygotowanie warsztatowe i doświadczenie w realizacji podobnych projektów. Sifri w swoim opracowaniu wskazuje na następujące, typowe „grzechy” kierowników projektu, zarówno po stronie zamawiającego jak i dostawcy⁸:

1. Traktowanie nieprzemysłanych pomysłów biznesowych jako projektów informatycznych.
2. Narzucanie partnerowi nierealnych terminów realizacji poszczególnych zadań.
3. Nieskuteczne sponsorowanie (finansowanie) projektu i braki w przywództwie po stronie zamawiającego.
4. Braki w kompetencjach kierowników projektu po obu stronach.
5. Lekceważenie przez decydentów (komitet sterujący) ważnych sygnałów.
6. Braki w zakresie metodyki zarządzania projektami.
7. Niewłaściwy skład portfela realizowanych projektów w danej organizacji, w danym czasie.

Wydaje się, że do najbardziej typowych błędów będących po stronie wykonawcy jest brak kompetencji (pkt 4) jak też braki w zakresie konsekwentnego stosowania odpowiedniej metodyki zarządzania projektami (pkt 7). Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele. Wykonawca realizuje projekt pod olbrzymim stresem w zakresie dotrzymania terminów (często nierealnych) jak i samego budżetu (często zaniżonym). Powoduje to konieczność oszczędzania czasu jak i środków, co oznacza w praktyce obniżenie standardów jakościowych realizowanego projektu. Inną kwestią jest postawa konfrontacji i poszukiwania szybkich efektów za wszelką cenę jakościową. Lista zastrzeżeń ze strony zamawiającego względem dostawcy może być bardzo długa. Gdyby jednak, w oparciu o zalecenia wynikające z analizy typowych „grzechów”, zapewnić przygotowanie i wykonywanie działań zgodnie ze sztuką zarządzania po stronie wykonawcy jak i zamawiającego to czy to zagwarantuje osiągnięcie sukcesu? Czy to wystarczy?

Załóżmy więc, że przygotowujemy organizację i jej pracowników do zmian z jednej strony, zaś wykonawca dochowa odpowiedniej staranności w realizacji projektu z drugiej, to wydaje się, że powinno się udać. Niestety, jak wskazują statystyki, nie udaje! Łatwo

⁸ Oprac. na podst. G. Sifri, *op.cit.*

zatem wywnioskować, że czegoś jednak brakuje – pojawia się jakiś trzeci nieznan w literaturze przedmiotu jak i w samej praktyce wymiar. Być może nie do końca opisana i zdefiniowana w literaturze kwestia (swoisty obszar „ignorancji” wg Mortona), lecz niewątpliwie niezwykle istotna z punktu widzenia lepszego zrozumienia i ostatecznego zdiagnozowania problemu braku skuteczności w realizacji projektów IT. Być może jest to jakaś wspólna płaszczyzna działań, pracy, wzajemnej interakcji pomiędzy zamawiającym a wykonawcą? Spróbujmy zatem przeanalizować zdefiniowany w niniejszym artykule problem z innej perspektywy – z perspektywy aksjologicznej.

4. Roszady aksjologiczne aktorów projektu informatycznego

Jeśli partnerzy nie będą sobie ufać, obie strony będą jedynie pilnować, by wypełniać obowiązki wynikające z kontraktu.

M. Skrobisz, BCC

W znanym opracowaniu „Teoria gier” Ph. Straffin opisał macierz wyników w grze Mortona Deutscha, która zawiera dwa wymiary aksjologiczne: zaufanie/brak zaufania zamawiającego oraz lojalność/brak lojalności wykonawcy. Macierz Mortona-Deutscha przedstawia się następująco (tabela 1):

Tabela 1. Macierz wyników w grze Mortona Deutscha [Zamawiający; Wykonawca]

Pierwszy gracz (ZAMAWIAJĄCY)	Drugi gracz (WYKONAWCA)		
		Lojalność	Brak lojalności
	Zaufanie	A [9; 9]	B [-10; 10]
Brak zaufania	C [10; -10]	D [-9; -9]	

Źródło: Ph. Straffin, *Teoria gier*, Scholar, Warszawa 2004, s.106.

W ramach powyżej zdefiniowanego modelu istnieją cztery scenariusze zachowań projektowych, oto one:

1. Zamawiający zakłada racjonalnie, że nie zna wdrażanego systemu, nie jest równocześnie ekspertem wdrożeniowym w zakresie ZSI i nie posiada odpowiedniego doświadczenia w tym obszarze, dlatego też, chcąc nie chcąc, musi wykazać się minimum zaufania aby umożliwić wykonawcy realizację projektu zgodnie ze sztuką zarządzania takimi przedsięwzięciami. Wykonawca w odpowiedzi dostrzegając bardzo szybko braki kompetencyjne u zamawiającego może przyjąć postawę maksymalizacji zysku podejmując takie działania, które ograniczają koszty, tym samym obniżają jakość prac projektowych (jeden z typowych „grzechów głównych” kierowników IT – pkt 2). W krótkim okresie, zazwyczaj jest to czas do początku fazy startu produktywnego, niewątpliwym zwycięzcą jest wykonawca, który wykorzystując tzw. dysharmonię informacyjną może kosztem jakości projektu, a tym samym klienta uzyskać ponadprzeciętne efekty finansowe (gra typu B). Sytuacja taka, nie trwa jednak bez końca. Pojawia się, wcześniej czy później, problem odbioru systemu przez klienta. Ponieważ decyzja jest poważna i pod wieloma względami odpowiedzialna, zamawiający, poprzez samokształcenie, pozyskiwanie zewnętrznej informacji na temat tzw. dobrych praktyk, dostrzega coraz wyraźniej marne efekty wdrożenia w relacji do kosztów

jakie ponosi. W odpowiedzi pojawia się postawa skrupulatnego formalizmu, mająca na celu weryfikację zachowań wykonawcy w zakresie zrealizowanego jak też realizowanego nadal projektu. W odpowiedzi wykonawca panicznie poszukuje jeszcze bardziej oszczędności w celu zabezpieczenia uzyskanych do tej pory korzyści, poprzez przede wszystkim minimalizację własnego zaangażowania. Jednakże im bardziej wykonawca ogranicza swoje zasoby dostępne w projekcie, tym bardziej zamawiający poszukuje usterek. Im dłużej trwa tego typu sytuacja, tym bardziej rosną koszty dla obu stron. W efekcie uzyskujemy wynik końcowy, który dla obu partnerów wdrożenia przyjmuje wartości ujemne (gra typu D) – patrz przedstawione we wstępie statystyki.

2. Zamawiający przyjmuje postawę zaufania i w odpowiedzi wykonawca lojalnie prowadzi projekt, który w dłuższej perspektywie daje pozytywne wyniki dla obu stron (gra typu A). Koszty zarządu takim projektem są niskie, perspektywa długoterminowej współpracy oraz dobrych referencji bardzo wysoka. Scenariusz teoretycznie najlepszy, w praktyce jednak mało realny – problem zapewnienie zaufania i lojalności z obu stron.

3. Zamawiający już na samym początku zakłada pełny formalizm – totalny brak zaufania do wykonawcy (z wzajemnością), co powoduje gwałtowny wzrost kosztów zarządzania projektem po obu stronach (kontrole, audyty, sprawozdania, komisje, konflikty, wymuszone negocjacje, itd.). W efekcie już na samym początku przyjmujemy grę typu D, która zgodnie z przyjętym modelem daje negatywne wyniki dla obu stron.

4. Zamawiający w kolejnym scenariuszu również nie wykazuje zaufania do wykonawcy, zaś wykonawca mimo tego, dla dobra projektu, jest gotowy stracić, aby ewentualnie w przyszłości, pozyskując odpowiednie referencje uzyskać dodatni efekt ekonomiczny (gra typu C). Zamawiający w taki przypadku, dostrzegając jak bardzo ważne i kluczowe jest to przedsięwzięcie dla wykonawcy mnoży problemy, tym samym koszty wdrożenia dla drugiej strony. Plan jest bardzo prosty: maksymalizować korzyści własne, ignorując całkowicie sytuację swojego partnera biznesowego. Wzrasta co prawda ryzyko wycofania się wykonawcy z projektu, jednakże i w tym przypadku zabezpieczenia formalne zamawiającego zakładają i w tym scenariuszu wynik pozytywny dla klienta – odbiorcy niezrealizowanej do końca usługi. W ostatecznym jednak rozliczeniu, wykonawca może zmienić postawę, tym samym z pozycji gry typu C, korzystnej dla zamawiającego, może zaadoptować system gry typu D, co jak wiemy prowadzi do obustronnych strat.

Analizując te cztery różne potencjalne scenariusze możemy wstępnie założyć, że praktycznie jesteśmy „skazani” najczęściej na grę typu D? Nawet jeżeli któraś ze stron podejmie próbę, ryzyko „pozytywnego otwarcia”, to i tak nie ma pewności, że druga strona zachowa się w sposób racjonalny etycznie prowadząc cały projekt do ekonomicznego sukcesu. Wydaje się zatem że, jeżeli *mój partner chce mnie oszukać, więc sam zacznę od oszukiwania jego*⁹. Czy jest to jedyna racjonalna metoda zresztą nieuzasadniona ekonomicznie (patrz wyniki badań)? Czy istnieje w świecie biznesu tylko gra o sumie zerowej, w której to aby mogła wygrać jedna strona, musi stracić druga? Myślę, że zdecydowanie nie! Istnieje przecież jeszcze inny scenariusz, inny model prowadzenia biznesu.

⁹ M. Skrobisz, dz.cyt.

5. W poszukiwaniu empatii biznesowej

*Czyń innym tak, jakbyś chciał, aby oni czynili tobie.
Z kolei od innych oczekuj działania wobec siebie
zgodnego z twoimi działaniami wobec innych.*

M. Deutsch

Morton Deutsch prowadząc badania w oparciu o opisaną wcześniej macierz zauważył następującą prawidłowość: realizacja gry typu A zakłada „a priori” konieczność istnienia pozytywnego aksjologicznie klimatu, przede wszystkim właśnie zaufania¹⁰, dla prowadzenia sprawnej działalności gospodarczej. Musi istnieć swoista „umowa społeczna”, czy też raczej w naszym przypadku „nieformalna umowa biznesowa” która zakłada, że zamawiający daną usługę będzie zawsze przyjmował postawę zaufania, zaś wykonawca nie ma innej możliwości jak zapewnienie pełnej lojalności względem swojego klienta. Niestety wraz ze wzrostem afirmacji ekonomizmu, konformizmu i relatywizmu, w czasach różnorodnych kryzysów, coraz trudniej w relacjach biznesowych o uzyskanie takich właśnie postaw i standardów etycznych. Czy istnieje zatem we współczesnym świecie gospodarczym droga wyjścia z tego aksjologicznego i w konsekwencji ekonomicznego impasu?

Ten właśnie swoisty pat, dotyczący wyborów menedżerskich został opisany w literaturze z zakresu psychologii jako tzw. „dylemat więźnia”. Polega on, na *konflikcie motywów do współdziałania i rywalizacji, egoistycznego uzyskania korzyści własnej, bez względu na partnera*¹¹. Aby uwolnić się od „czarnego scenariusza”, w myśl przyjętej macierzy wypłat, należy lepiej zrozumieć zasady gry, ale również motywy jak i profil aksjologiczny partnera. Oznacza to nic innego jak konieczność wielowymiarowej współpracy w celu wypracowania tego właśnie najlepszego wariantu wypłat – korzyści. Oczywiście „pokusa” nierealizowania postawy partnerskiej współpracy pozostaje, ale nie jest to już gra o sumie zerowej. Z. Nęcki stwierdza: *kooperacja jest wybierana tym częściej, im wyższe są nagrody za współpracę oraz im wyższa jest kara za brak współpracy*¹². Należy tylko sprecyzować, że wyższa skłonność do współpracy wynika przede wszystkim ze *świadomości (!)* poziomu nagród i kar po obu stronach, a nie tylko istnienia takich czy innych obiektywnych uwarunkowań prowadzących do ich uzyskania. Przeprowadzone badania psychologiczne potwierdzają tą właśnie tezę, mianowicie: im wyższy poziom komunikacji, im wyższy poziom wiedzy na temat często złożonych i wielowymiarowych oczekiwań i potrzeb partnera, tym wyższa skłonność do współpracy, tym większe szanse na uzyskanie potencjalnie najbardziej korzystnego wyniku ekonomicznego dla obu stron. Jednakże i to może być za mało. Komunikacja jest istotnie niezbędna, aczkolwiek to co może ostatecznie być rozstrzygające z perspektywy końcowego sukcesu lub porażki jest to jaki sens aksjologiczny nadaje jedna i druga strona temu procesowi. Czy służy on jedynie do przekazu „technicznej” informacji, czy też raczej chodzi o wzajemne kształtowanie w duchu swoistej empatii biznesowej? Wniosek jest zatem następujący: im wyższy poziom empatii po obu stronach realizowanego

¹⁰ Problem „zaufania” w wymiarze ekonomicznym został opisany m.in. przez K. Arrow, *The Limits of Organization*, New York 1974; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa–Wrocław 1997.

¹¹ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 173.

¹² Tamże, s. 175.

projektu informatycznego, tym większa jakość komunikacji i finalnie tym wyższe prawdopodobieństwo sukcesu w wymiarze ekonomicznym.

6. Podsumowanie

Rozwiązanie problemu „sensu stricte” ekonomicznego wymaga refleksji o charakterze aksjologicznym. Polega ono na dodaniu do modelu dwuwymiarowego (zaufanie/lojalność) trzeciej perspektywy – jest nią empatia. W tym przypadku, w procesie wyboru odpowiedniej gry zarówno zamawiający jak i wykonawca nie tylko zakłada w jakim stopniu może osiągnąć indywidualnie sukces, ale wie dokładnie o tym, że sukces jednej strony jest zdeterminowany sukcesem drugiej. Ta sama zależność dotyczy również sytuacji porażki. Innym słowy im bardziej zamawiający stara się zrozumieć i następnie zapewnić osiągnięcie celów nie tylko własnych ale też drugiej strony, partnera biznesowego, tym pewniej jest realizowana gra typu A – uzyskanie wspólnego sukcesu. Aby uzyskać powyższy cel biznesowy należy zawsze pamiętać o tym, co jest już zresztą wiadomo od wieków, że fundamentem sukcesu każdego przedsięwzięcia gospodarczego, w tym projektu informatycznego, jest poprawnie funkcjonująca komunikacja nie tylko w zakresie informacji ekonomicznej ale również aksjologicznej. Zrozumienie i potem skuteczne zastosowanie powyższej zasady w praktyce biznesowej wymaga u partnerów ukształtowania postawy, którą możemy zdefiniować jako empatię biznesową. Jest to już jednak temat, który wymaga osobnego opracowania.

Axiological Games and Information Technology Project Management

Summary

Every professionally managed project is performed accordingly to precise defined principles, methods and a plan. As well, IT projects, which are major business ventures globally these days, are governed with similar approach. Defining objectives and project framework, selecting resources, drafting schedules are a fundamental skills, which can be taught at every basic business course. It seems to be that it is enough to acquire appropriate knowledge in area of project management to be successful IT manager in spite of the size and the type of the venture. Still, only 16% ERP projects are successful, 84% projects do not meet deadlines and business goals and 78% projects overrun budgets.

By paradox, to solve above presented business, economic problem it is necessary to address it by developing axiological research. It is based on the principle that empathy is the third perspective that is build in to the well know Game Theory model which consists of two perspectives: trust and loyalty (Deutsch). In this case, in the process of selecting an appropriate type of the game, between a customer and a vendor, we have to base on a better understanding of needs and axiological profiles on both sites. In other words, if the business goal of the partner is better defined and understood and if it is assumed that the success of one site depends on the other, the final effect, by definition, is almost guaranteed. To achieved that, it is a must for every IT manager to work on developing, the so called business empathy instead of just useless promoting the assertive business philosophy.