

*Krzysztof Obłój*

# Model biznesowy: Dyrygent

W swoim poprzednim artykule („Przegląd Organizacji” nr 11/2001) przedstawiałem logikę dwóch tradycyjnych modeli biznesowej konfiguracji: Operatora i Integratora. Zwłaszcza ten ostatni wydaje się być wraz z falą fuzji i akwizycji w nadmiarze popularności, ale P. Drucker w napisanym w 1999 roku esejku podkreślił ogromną siłę innego i prawie niewidocznego trendu – dekoncentracji. W jego opinii menedżerowie i dziennikarze niepotrzebnie entuzjazmują się fuzjami, które rzeczywiście zdominowały niemal krajobraz biznesowy drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych. Najczęściej jest to przejaw defensywnej restrukturyzacji w branżach o strukturalnym nadmiarze mocy produkcyjnych i malejących marżach: od przemysłu stalowniczego i chemicznego aż po farmację i consulting. Jednocześnie jednak pod wielką falą fuzji biegnie prawdziwie fascynujący, a niewidoczny prąd dekoncentracji, rozpadu firm na mniejsze fragmenty, aliansu i nade wszystko – *outsourcingu*. Jedną z przyczyn zarówno fuzji, jak i rozpadu firm jest rosnąca świadomość, że ekonomiczna dywersyfikacja staje się w coraz większym stopniu *handicapem* w dobie światowej gospodarki. Działanie na skalę światową oznacza funkcjonowanie w geograficznie zróżnicowanych obszarach i, aby osiągnąć sukces, firma musi skoncentrować się na kilku dziedzinach, które naprawdę zna i w których ma kluczowe przewagi. Kolejną przyczyną jest stały trend zamiany modelu współpracy z dostawcami elementów na model *outsourcingu* głównych fragmentów procesu produkcyjnego. Firmy samochodowe tradycyjnie kupowały części i akcesoria od wybranych firm, organizując coroczne przetargi. Teraz, w coraz większym stopniu, zawierają kontrakty z jednym dostawcą na cały podzespół (np. cały przód albo deskę rozdzielczą wraz z całą elektroniką) i na cały okres życia danego modelu. *Outsourcing* – polegający na zawieraniu kontraktów z zewnętrznymi firmami na realizację poszczególnych operacji, takich jak utrzymanie ruchu, obsługa komputerowa i przetwarzanie informacji, zakupy, zatrudnianie i szkolenie ludzi, tworzenie systemu rachunkowości i prowadzenie księgowości – jest prawdopodobnie najszybciej rozwijającym się zjawiskiem strukturalnego rozpadu (*demergers*) firm. Nikt nie wie naprawdę, jaka jest skala tego zjawiska, ale praktycznie wszystkie wielkie firmy i całkiem sporo mniejszych postanowiły przekazać do realizacji zewnętrznym kontrahentom operacje, które jeszcze kilka lat temu były wykonywane w ramach firmy<sup>1)</sup>.

Skala *outsourcingu* jest znana przynajmniej w niektórych dziedzinach. W najbardziej dynamicznie rozwijającym się segmencie rynku na *outsourcing*, czyli w obszarze IT (*Informational Technologies*), rynek w 1996 roku wynosił w samych Stanach Zjednoczonych około 100 miliardów dolarów, a w roku 2000 – jak stwierdza kompetentny raport Instytutu Confe-

rence Board – około 345 miliardów. Rynek europejski był mniejszy – w 1998 roku był szacowany na około 40 mld dolarów, z potencjałem wzrostu do 51 miliardów i więcej w 2003 roku. Dla niektórych firm, np. IBM, trend do *outsourcingu* stał się jednym z głównych motorów wzrostu i w pierwszej połowie 2001 roku IBM tylko w samej Europie podpisał kontrakty na obsługę typu IT warte około 10 miliardów dolarów – z angielskim operatorem sieci kablowej NTC Inc., francuskim Thompson Multimedia, szwedzką pocztą i włoskim Fiat SpA<sup>2)</sup>.

Powody tak szybkiego wzrostu rynku na *outsourcing* są – jak wykazują badania – dosyć oczywiste: zmniejszenie kosztów (39% badanych), dostęp do specjalistycznej wiedzy (38%) i poprawa jakości usług (37%). Nic więc dziwnego, że autor raportu Howard M. Lackow stwierdza, że *outsourcing* nie jest już żadnym przypadkowym zjawiskiem, a staje się dominującą strategią wielu firm<sup>3)</sup>.

*Outsourcing* i alianse prowadzą do dezintegracji, ale w swoisty sposób. Firma nie tyle staje się Operatorem, koncentrując się na jednym fragmencie łańcucha wartości, ale swoistym Koordynatorem lub – mówiąc bardziej poetycko – Dyrygentem tworzącym nową jakość w drodze inteligentnego łączenia swoich i innych firm aktywności i kluczowych kompetencji.

Metafora Dyrygenta jest obecna w teorii organizacji od lat i ma ważne znaczenie dla architektury organizacyjnej. Dyrygent nie musi być właścicielem orkiestry po to, by być jednym z głównych twórców koncepcji współpracy i koordynatorem wykonania. Może muzykom wydawać polecenia mające na celu stworzenie wspólnego dzieła, ale musi się liczyć z tym, że ma do czynienia z profesjonalistami, którzy mają swoje umiejętności, ambicje i *ego*. Dlatego dyrygent orkiestry chcąc być skutecznym, musi zrealizować dwa wyzwania. Po pierwsze, drogą prób i eksperymentów musi doprowadzić do idealnej koordynacji ich działań tak, jak to zrobił w swoim czasie Herbert von Karajan z orkiestrą berlińską. Po drugie, musi zainspirować muzyków, przekazać im sens i koncepcję utworu tak, jak to zrobił w 2000 roku Zimmerman ze swoją orkiestrą młodych i zdolnych polskich muzyków.

W sensie organizacyjnym model Dyrygenta oznacza taką konfigurację firmy (por. rysunek 1.), która zamiast integrować, koordynować i kontrolować wszystkie aktywności, decyduje się na *outsourcing* tych aktywności, które nie są kluczowe lub na tworzenie sieci partnerów działających na rzecz wspólnego sukcesu drogą klasycznej kooperacji, ale także poprzez licencje, alianse strategiczne, *joint ventures* i inne formy organizacyjne. Konsekwencją tego jest powstawanie firmy na kształt, który Ch. Handy trafnie porównał do trójlistnej koniczyny<sup>4)</sup>. Pierwszy liść

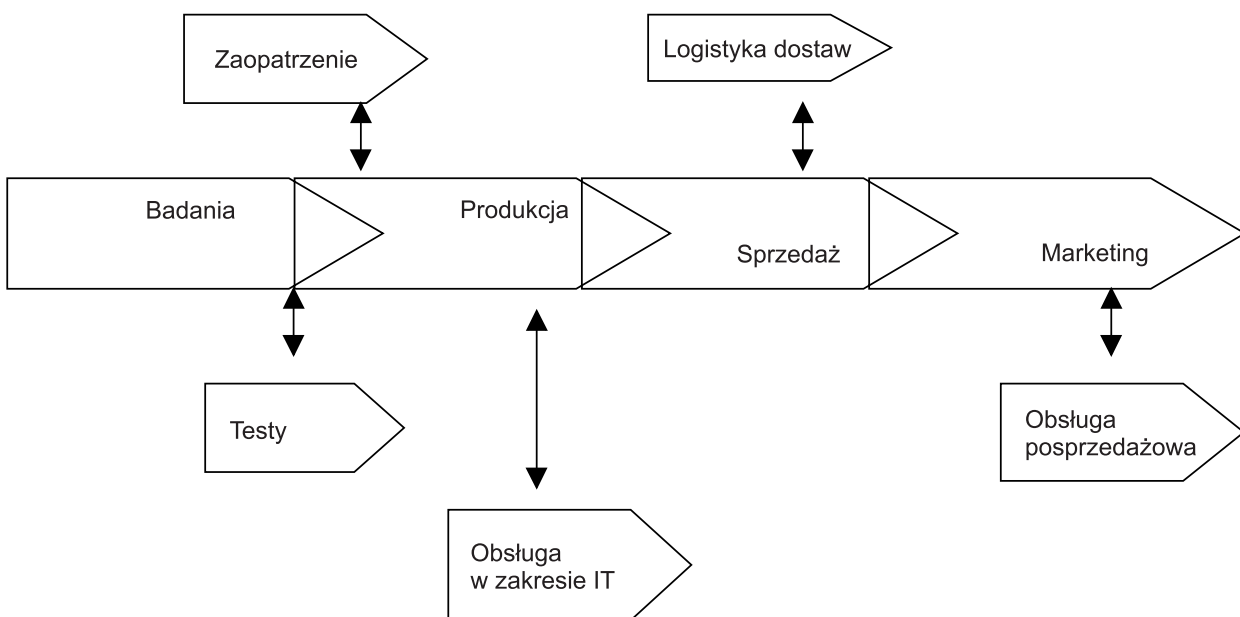


to profesjonalni, niezbędni firmie z racji swoich unikalnych kompetencji, doskonale opłacani, ale coraz mniej liczni, lub wręcz nieliczni, pracownicy. Podobno John Gage, jeden z dyrektorów amerykańskiej firmy komputerowej Sun Systems zapytany kiedyś, ilu ma kluczowych pracowników odpowiedział: „Sześciu, no może ośmiu. Bez nich skompromitowalibyśmy się. Przy tym nie ma znaczenia, gdzie oni na świecie mieszkają”<sup>5)</sup>. Prawdziwie okrutny sens tej wypowiedzi można zrozumieć dopiero wiedząc, że Sun zatrudniał wówczas ponad 16 000 osób!

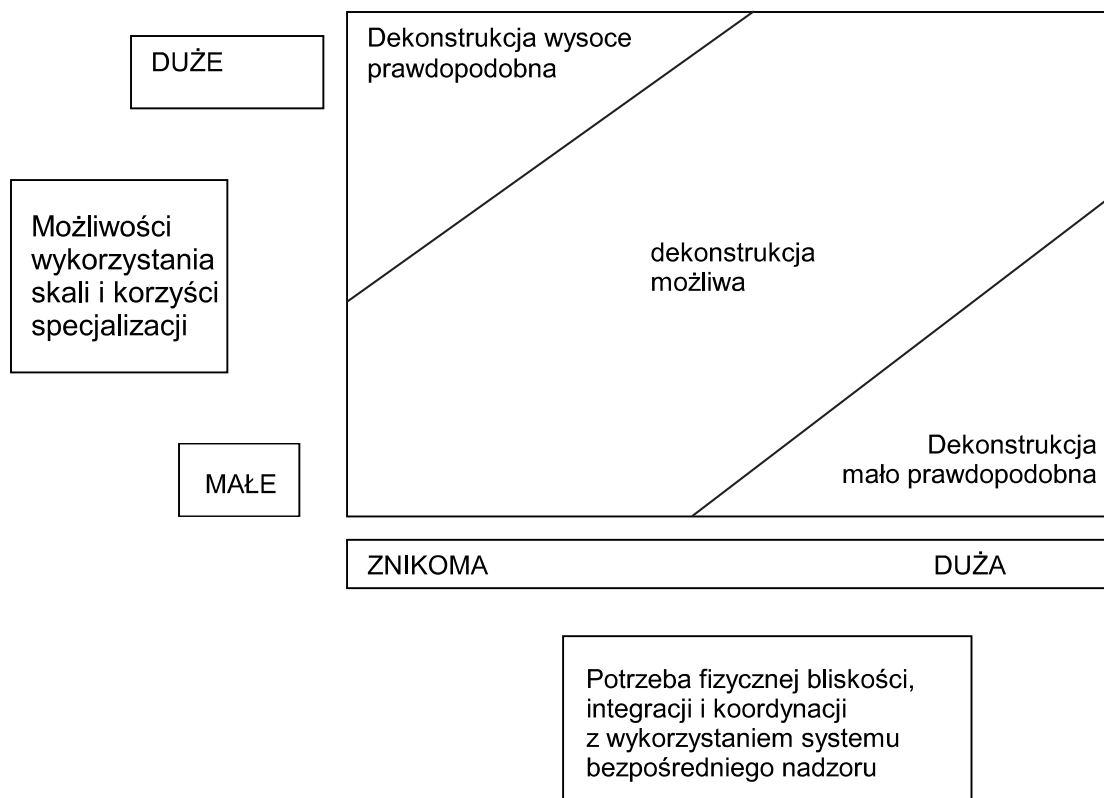
Drugi liść to specjaliści i zbiór firm wykonujący jako podzleceniodawcy rutynowe czynności – począwszy od skomplikowanych ekspertyz lub dostaw prototypowych elementów, poprzez obsługę procesu produkcyjnego i dostawy normalistów, a kończąc na sprzątaniu i ochronie zakładu. Przykładowo polska filia Citibanku w pewnym okresie m.in. podzlecała takie zadania, jak administrację i zarządzanie nieruchomościami oraz usługi cateringowe (Sodexo), rachunek kosztów (PricewaterhouseCoopers), korespondencję (Poczta Polska), przetwarzanie danych (EDS), obsługę sieci telekomunikacyjnej i informatycznej (AT&T Solutions). Niektóre anglojęzyczne kraje, jak na przykład Irlandia i Indie, wykorzystując nowoczesne technologie telekomunikacyjne, zaczynają się wręcz specjalizować w roli dostawców różnego rodzaju usług (zapisu i konwersji danych, *call centers*, analizy i obróbki danych, obsługi systemów informatycznych i eksperckich) dla amerykańskich i europejskich firm zdecydowanych na *outsourcing* wszystkie poza kluczowymi kompetencjami. Wstępne projekcje mówią o niewiarygodnych możliwościach rozwoju – w samych Indiach obsługa informatyczna firm-Dyrygentów to potencjalnie zatrudnienie dla 1,1 mln specjalistów i obroty około 17 mld dolarów w okresie do 2008 roku<sup>6)</sup>.

Trzeci liść to pracownicy temporalni, na fragmentach etatów, wynajmowani do konkretnych zadań i projektów, przyjmowani do pracy w okresie sezonowych spiętrzeń (na lotniskach w okresie wakacji, w sklepach w okresie Świąt Bożego Narodzenia, w fabrykach w okresie nagłych skoków koniunktury lub sezonowego popytu, w firmach konsultacyjnych w przypadku nadmiaru zleceń, na uczelniach do prowadzenia dodatkowych zajęć), stanowiący – z wyboru lub z przymusu – coraz liczniejszą grupę zawodową.

Mówiąc żargonem konsultantów firma, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej „dekonstruuje” swój łańcuch wartości. Istnieje wiele konkretnych powodów dekonstrukcji: przyjęcie strategii koncentracji, zdobycie dostępu do kwalifikacji na światowym poziomie (np. w obszarze przetwarzania informacji), zmniejszanie ryzyka działalności i kosztów, uwalnianie kapitału i jego alokacja do innych zastosowań, zdobycie nowych zasobów i umiejętności. Szczególnym powodem jest taki postęp technologii, który powoduje, że odbiorcy nie są w stanie w pełni wykorzystać funkcjonalnych możliwości produktów i usług, a jednocześnie łączy pomiędzy poszczególnymi komponentami produktu są już standardowe w ramach branży – tak, jak to ma miejsce w komputerach i telekomunikacji. Wówczas tradycyjne doskonalenie produktu, które najlepiej są w stanie zrealizować zintegrowane firmy, nie prowadzi już ani do zwiększenia zysków, ani do zwiększania udziałów rynkowych. Przewagę uzyskują skoncentrowane tylko na pewnym fragmencie łańcucha wartości firmy, zdolne do innowacji, szybkiej reakcji i quasi-modularnej współpracy z innymi firmami, w celu realizowania specyficznych, unikalnych często, zamówień. „Skoncentrowane firmy mają znacznie niższe koszty ogólne, a standardowe łączy pozwalają projektantom i firmom mon-



Rys. 1. Logika modelu Dyrygenta



**Rys. 2. Dekonstrukcja łańcucha wartości**

Źródło: Strategic Management Society Conference Panel Discussion: *Dealing with Deconstruction*, BCG, Berlin 1999.

tującym finalny produkt tak połączyć poszczególne komponenty i funkcje, aby dopasować je do potrzeb konkretnych odbiorców. Dlatego w tych segmentach rynku, w których odbiorcy nie są w stanie w pełni wykorzystać funkcji dostępnych standardowo produktów, brak integracji jest przewagą<sup>7)</sup>.

Konkretne powody dekonstrukcji są różne i mają swoje unikalne uwarunkowania, ale przewaga firmy o modelu Dyrygenta jest uwarunkowana odpowiedzią na jedno z najbardziej klasycznych pytań: czy dodatkowe koszty koordynacji, wynikające z wyniesienia danej działalności poza obszar bezpośredniej kontroli, zostaną zrównoważone korzyściami z tytułu niższych kosztów zakupu danego podzespołu lub usługi u wyspecjalizowanego dostawcy? Logikę możliwych odpowiedzi przedstawia rysunek 2.

Jak widać, dekonstrukcja łańcucha wartości i budowanie organizacji opartej na *outsourcingu* i alianсах zależy przede wszystkim od dwóch uwarunkowań. Pierwszy, to potrzeba fizycznej bliskości faz procesu transformacji i potrzeba ścisłej koordynacji i nadzoru. Nie ma żadnego istotnego powodu, aby dział badań i rozwoju obuwia sportowego w firmie Nike SA musiał znajdować się w fizycznej bliskości fabryki butów; podobnie nie ma żadnego powodu, aby dział zaopatrzenia w wino w firmie Ambra SA znajdował się blisko produkcji i koordynował z nią na co dzień swoje działanie. Z kolei są dobre powody, dla których dział kontroli jakości pobierający regularnie, zgodnie z technologią, próbki na instalacji chemicznej koordynował stale swoje działanie z pionem produkcji

i sprzedaży, a dział personalny mógł prowadzić bieżącą obserwację młodych pracowników typowanych jako przyszłych liderów.

Im większe są potrzeby koordynacji, tym mniejszy sens ma dekonstrukcja firmy w poszukiwaniu efektywności, bo tym większe będą koszty koordynacji, nawet przy uwzględnieniu nowoczesnej telekomunikacji, informatyki i systemów zarządzania typu MRP. Drugie uwarunkowanie tworzą korzyści specjalizacji i jest oczywiste, że im będą one większe, tym bardziej będzie rosło prawdopodobieństwo, że dobrze zarządzana firma zdecyduje się na *outsourcing* lub alians w celu ich uzyskania. Oba przypadki pokazane na krańcach rysunku są trywialne – w pierwszym dekonstrukcja poprzez *outsourcing* i alianse tworzy wartość dodaną, w drugim model zintegrowanej firmy ma wyraźną przewagę.

Najtrudniejszy jest pas środkowy, w którym decyzja o przejściu od architektury Integratora do Dyrygenta jest ryzykowna i złożona, jak to dobrze ukazuje zmienny los ukochanej firmy Nowej Ekonomii – Cisco Systems, która zbudowała wręcz ekstremalnie skuteczną i do niedawna podziwianą konfigurację Dyrygenta. Jej pozycja lidera na rynku sprzętu informatycznego i telekomunikacyjnego wydawała się niezagrożona. Firma rosła w latach 90. w tempie ponad 75% rocznie i stała się w roku 2000, dzięki kapitalizacji rzędu 550 mld dolarów, największą kapitałowo firmą świata. Wykorzystując internet i intranet firma zbudowała ogromną, światową sieć dostawców-partnerów, którzy realizowali bieżące zamówienia pro-

dukcyjne (rzędu 70% całości produkcji firmy!) zgodnie ze specyfikacjami przekazanymi przez Cisco. Zbudowany sprzęt był zdalnie testowany przez serwery Cisco i następnie zintegrowana dostawa wysyłana do finalnych (często nieznanym dostawcom) odbiorców. Nowe technologie Cisco zdobywało głównie drogą niesłuchanie sprawnie realizowanych akwizycji, których tempo w latach 1999–2000 doszło do dwóch na miesiąc. Konfiguracja Dyrygenta ujawniła jednak swoje ograniczenia w sytuacji drastycznego załamania popytu na początku 2001 roku. Cisco, z racji rosnącego w nieskończoność popytu rynkowego i kilkumiesięcznego okresu niezbędnego do realizacji kompleksowych zamówień, zawarło długoterminowe kontrakty z dostawcami. Stworzyło to z czasem inercję całej sieci, co w połączeniu z przekonaniem o nieograniczonej skuteczności modelu biznesowego spowodowały wolną reakcję Cisco na sytuację spadku popytu – i domino zaczęło się sypać. Wiele firm z obszaru *e-commerce* przestało płacić, zmniejszyło zamówienia lub zbankrutowało. Zapasy wzrosły do ponad 2 mld dolarów, a rodzinne relacje z dostawcami, którzy dokonali dużych inwestycji w aktywa i personel w oczekiwaniu wzrostu zamówień nagle uległy pogorszeniu w obliczu lawinowego spadku zamówień. Niektóre z akwizycji okazały się nietrafione, a w innych przypadkach inżynierowie i menedżerowie przejętych firm, nie mogąc dostosować się do kultury wielkiej firmy, rozpoczęli poszukiwania pracy gdzie indziej lub stworzyli nowe firmy. Brak silnej integracji w ramach konfiguracji opóźnił przepływ informacji i podejmowanie decyzji. Efektem jest koniec bajki o magicznym modelu biznesowym Cisco<sup>8)</sup>.

Nie ma jednego prostego modelu, który może dyktować menedżerowi odpowiedź na pytanie, czy zdecydować się na *outsourcing*, kooperację, współpracę opartą na aliansach strategicznych czy *joint ventures*, ale pewnej podpowiedzi dostarczają cechy części poprzedniego elementu modelu biznesowego, a mianowicie zasobów i umiejętności. Kluczowe pytania, które firma musi sobie postawić, podejmując decyzję o przejściu od modelu zintegrowanej konfiguracji do modelu Dyrygenta, są następujące<sup>9)</sup>:

- czy zasoby i umiejętności kluczowe z punktu widzenia sukcesu firmy są dostępne w otoczeniu (mają charakter rynkowy i są kontrolowane przez instytucje i organizacje, z którymi możemy współpracować), czy powinny zostać wygenerowane w samej firmie?

- jaki jest charakter tych zasobów i umiejętności – czy są one autonomiczne, tzn. występują niezależnie, czy też stanowią w praktyce system powiązanych ze sobą aktywów i kompetencji?

Jednoczesne zadanie tych pytań daje nam istotną dyrektywę działania, bowiem ukierunkowuje poszukiwania albo w stronę modelu Integratora, albo *outsourcingu*, *joint ventures* i aliansów. Warto zwrócić uwagę, że są to jednocześnie pytania o strategicznym znaczeniu i poszukiwanie odpowiedzi na nie może trwać w firmie kilka miesięcy, a nawet lat. Pierwsze z nich określa, co firma uznaje za swoje kluczowe kompetencje, a czemu przyznaje peryferyjne znaczenie, co wiąże się oczywiście ściśle z domeną strategiczną i przewagą konkurencyjną firmy. Nie można poważnie działać na rynku dóbr konsumpcyjnych i przykładowo uznawać marketing za peryferyjną działalność. Podobnie nie można skutecznie działać na rynku sprzedaży przemysłowych systemów komputerowych traktując wiedzę o rozwoju technologii komputerowej, *software'u* i metod zarządzania lub nabór i szkolenie ludzi jako kompetencje o peryferyjnym znaczeniu. Poza oczywistościami wszystko staje się wyborem, który ma swoje strategiczne i kosztowe uwarunkowania<sup>10)</sup>.

Drugie pytanie dotyczy problemu jeszcze trudniejszego, a mianowicie, co się z czym i jak wiąże w firmie, co jest aktywnością autonomiczną, a co jest systemem powiązanych aktywności. Przykładowo, w klasycznej agencji reklamowej dział kreacji (tworzący pomysły promocyjne) jest pozornie autonomiczny, najczęściej bowiem jest w praktyce oddzielony od kontaktów bezpośrednich z klientem przez zespoły ds. relacji z klientami. Najlepsze agencje mają jednak praktykę okresowego rotowania ludzi pomiędzy działami, umiejętność rozumienia potrzeb klienta i budowania dla niego kreatywnych kampanii ma bowiem charakter systemowy. Podobnie systemowa stała się umiejętność stworzenia udanego modelu samochodu, w czym pałeczkę przekazują sobie w ostatnich dwudziestu latach Toyota, Chrysler, Ford i Renault (w każdej z tych firm udział w projektowaniu samochodów biorą nie tylko konstruktorzy, ale także firmy zaopatrzeniowe, technologiczne, pracownicy produkcji, marketingu, klienci i konsultanci), lub wyszkolenie młodych pracowników do poziomu kompetentnych liderów poprzez wyrafinowaną politykę za-

Tab. 1. Uwarunkowania sensowności *outsourcingu*

	Zasoby i umiejętności	
	są dostępne w otoczeniu	muszą być wygenerowane w firmie
<b>Umiejętności mają charakter autonomiczny</b>	<i>Outsourcing</i> na szeroką skalę jako podstawa konfiguracji organizacyjnej	Możliwe integracja, <i>joint venture</i> , aliansy w celu wygenerowania zasobów i umiejętności
<b>Umiejętności mają charakter systemowy</b>	Strategiczne aliansy podstawą konfiguracji	Integracja podstawą konfiguracji organizacyjnej

Źródło: H.W. CHESBROUGH i D.J. TEECE (1996), *When is Virtual Virtuosity*, „Harvard Business Review”, January-Fabruary; Ch. BADEN-FULLER, D. TARGETT, B. HUNT (2000) *Outsourcing to Outmanoeuvre*, „European Management Journal” Vol. 18, No. 3 (June).



rzządzania ludźmi, z czego słynne są General Electric, Nabisco, Samsung czy Nokia.

Reasumując, możemy powiedzieć, że poszukiwanie właściwego rozwiązania dylematu korzyści specjalizacji i kosztów koordynacji powinno nam dać odpowiedź na pytanie, czy model Dyrygenta w ogóle jest sensowną formułą organizacyjną. Z kolei określenie relacji pomiędzy niezbędnymi dla zbudowania przewagi konkurencyjnej zasobami i kluczowymi umiejętnościami powinny dać nam odpowiedź na pytanie: jaka formuła dekonstrukcji jest najrozsądniejsza? Czy należy dążyć w stronę ostrożnego *outsourcingu* peryferyjnych działalności, szukając prostej redukcji kosztów i uproszczenia procesu zarządzania, czy będziemy budować konfigurację wirtualnej firmy, której podstawową formułą organizacyjną jest totalny *outsourcing*, czy też zachowamy konfigurację Integratora, uzupełniając ją aliansami w obszarze najnowocześniejszych technologii lub marketingu – tak, jak to robi GlaxoSmithKline w branży farmaceutycznej, Toshiba w elektronice lub Cisco w branży telekomunikacyjnej.

Krzysztof Oblój

#### PRZYPISY

- 1) P. DRUCKER (1999), *The Real Meaning of the Merger Boom*, The Annual Report of Conference Board, s. 1–6.M.
- 2) *IBM's Big Deals Show Outsourcing is in Across Europe*, „Wall Street Journal”, dodatek *Networking*, May 25–26, 2001.
- 3) H.M. LACKOW (2001), *IT Outsourcing Trends*, Report No. 1289-01-RR, The Conference Board.; M. TROCKI (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- 4) Ch. HANDY (1990), *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston Mass., s. 4.
- 5) H.P. MARTIN, H. SCHUMANN (1999), *Pułapka globalizacji*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław, s. 7.
- 6) *Outsourcing to India* (2001), „Economist”, May 5th–11th, s. 69–72.
- 7) C.M. CHRISTENSEN (2001), *The Past and Future of Competitive Advantage*, „Sloan Management Review”, Winter, s. 108.
- 8) Por. S.N. MEHTA (2001), *Cisco Fractures Its Own Fairy Tale*, „Fortune”, May 14; E. LUCE, L. KEHOE (2001), *Cisco's New Economy*, „Financial Times”, April 4 (s. 23) i April 5 (s. 21).
- 9) Podział ten i wynikająca z niego tabela 1 jest zainspirowany dyskusją problemu tworzenia innowacyjnej organizacji w tekście H.W. CHESBROUGH i D.J. TEECE (1996), *When is Virtual Virtuous*, „Harvard Business Review”, January-February oraz systemową analizą problemu *outsourcingu* w pracy M. TROCKIEGO (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- 10) Pisałem o tym obszernie w swojej poprzedniej książce *Strategia organizacji* (2001), PWE, Warszawa, s. 299 i dalsze. Por. także CH. BADEN-FULLER, D. TARGETT, B. HUNT (2000), *Outsourcing to Outmanoeuvre*, „European Management Journal” Vol. 18, No. 3 (June); B. JENSTER, H.S. PEDERSEN (2000), *Outsourcing – Facts and Fiction*, „Strategic Change”, Vol. 9, s. 147–154.

Autor – prof. dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

## Na marginesie polemiki z profesorem Zbigniewem Martyniakiem

Ostatnia, a trzecia z kolei, polemiczna wypowiedź prof. Z.Martyniaka wobec moich poglądów publikowanych na łamach „Przeglądu Organizacji”, zamieszczona w numerze 10/2001 / *Profesorowi Lichtarskiemu w odpowiedzi*, nasycona jest licznymi do mnie pretensjami (o upór, o nadinterpretację, ...). Pretensje te w moim przekonaniu są w niewielkim stopniu uzasadnione.

Nie upieram się bowiem, „że marketing, logistyka czy zarządzanie zasobami ludzkimi to **wyłącznie** koncepcje zarządzania, a **w żadnym wypadku** funkcje przedsiębiorstwa” (wytluszczenia moje – J.L.), co mi przypisuje prof. Z. Martyniak. W moich wcześniejszych publikacjach tej kwestii (relacji koncepcji zarządzania do funkcji przedsiębiorstwa) po prostu nie podnosiłem. Nie negowałem zatem możliwości pojmowania desygnatów kryjących się za wyżej wymienionymi określeniami (marketing, logistyka, ...) raz jako koncepcji zarządzania, a innym razem jako funkcji przedsiębiorstwa. Dopiero sprowokowany polemiką prof. Z.Martyniaka zająłem w tej kwestii wyraźne stanowisko<sup>1)</sup>, które zresztą *in extenso* przytoczył mój Oponent w kolejnej wypowiedzi polemicznej<sup>2)</sup>, a która brzmi następująco: „Nawiązując do polemiki z prof. Z. Martyniakiem na jednej z konferencji w 1999 r. (w AGH w Krakowie) podtrzymujemy stanowisko, iż marketing niezależnie od tego, iż może być postrzegany jako zbiór funkcji przedsiębiorstwa, posiada też swoją wartość koncepcyjną, wręcz filozoficzną (przynależną orientacji w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa) i w tym znaczeniu można mówić o marketingowej koncepcji zarządzania”. (W tym miejscu chciałbym jednak zauważyć, iż dostrzegam różnicę między np. marketingiem pojmowanym jako koncepcja zarządzania, a marketingiem pojmowanym jako funkcja przedsiębiorstwa). Także w zakończeniu mojej ostatniej wypowiedzi<sup>3)</sup>, będącej reakcją na polemikę prof. Z. Martyniaka, stwierdziłem wręcz – co nie zostało zauważone – „iż między innymi w wyniku zastosowania nowych koncepcji, metod i technik zarządzania może dojść do niekiedy znacznej modyfikacji samej funkcji, co może uzasadniać tezę, iż w istocie mamy do czynienia z nową funkcją”. Nie rozumiem więc powodów, dla których prof. Z. Martyniak radykalizuje moje poglądy.

Innych kwestii poruszanych przez prof. Z. Martyniaka nie podejmuję z tego głównie powodu, iż ton wypowiedzi mojego Adwersarza wskazuje najwyraźniej na zniecierpliwienie tą polemiką i chęć jej zakończenia.

Prof. dr hab. Jan Lichtarski  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

#### PRZYPISY:

- 1) J. LICHTARSKI, A. WĘGRZYN, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2000.
- 2) Z. MARTYNIAK, *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 4/2001.
- 3) J. LICHTARSKI, *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2001.