

- Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? – *Giovanni Battista Dagnino, Frédéric Le Roy, Saïd Yami, Wojciech Czakon* 3
- Marka organizacyjna a reputacja – różnice i zależności – *Anna Zarębska* 8
- Strategie zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstwa – *Grzegorz Urbanek* 13
- Typologia sieci aliansów – *Włodzimierz Sroka* 17
- Elastyczność działania małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej – *Krzysztof Wach* 22
- Teoria systemów w zarządzaniu firmą – *Marcin Żemigła* 26

FINANSE

- Controlling kosztów – *Agnieszka Długosz* 30

MARKETING

- Rola i znaczenie zachowań konsumenta w procesie zakupu – wyboru marki – *Arkadiusz Moroz* 34

JAKOŚĆ

- Uwarunkowania rozwoju kompetencji i umiejętności pracowników polskich przedsiębiorstw niezbędnych do efektywnej implementacji filozofii i praktyk TQM – *Bogusław Węgrzyn* 39

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 43

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zarządzanie międzynarodowe: synergie i lokalne źródła – „The McKinsey Quarterly” – opr. *Grażyna Aniszewska* 46

przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 6 (821) 2008

Rada Programowa

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

Zespół

Barbara Ołędzka – redaktor naczelny
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora naczelnego, Jan Polowczyk, Paweł Szwiec

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 085 654 52 46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341 27 06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./faks 034 324 55 36 dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23 dr Aleksander Binsztok

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: Adrian Bajer (0-22 762 58 16)
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2008 r.:

- ✓ kwartalna – 57 zł,
- ✓ półroczna – 114 zł,
- ✓ całoroczna – 228 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata w RUCHU SA

Przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ✓ przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów
- **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron
- **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;

✓ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5”) z dołączonym wydrukiem;

✓ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;

✓ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
- kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?

Giovanni Battista Dagnino, Frédéric Le Roy, Saïd Yami, Wojciech Czakon

Wprowadzenie

Czy koopetycja jest po prostu modną koncepcją, czy też rewolucją w myśli strategicznej? To pytanie nabiera sensu wówczas, gdy usytuujemy je względem badań nad: konkurencją [Smith i in. 1992] oraz współdziałaniem [Dyer, Singh, 1998]. Zaobserwować można skłonność do traktowania koopetycji alternatywnie jako nowej formy:

- konkurencji, wówczas koopetycja wpisuje się w paradygmat konkurencyjny i współdziałanie, stając się elementem zbioru „działań konkurencyjnych” oraz „działań kooperacyjnych”, przy czym obydwie formy pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną [Fjeldstad i in. 2004];
- współdziałania, wówczas koopetycja staje się szczególnym przypadkiem współdziałania. Badania nad aliansami stają się naturalnym oparciem dla prac nad koopetycją, szeroko stosuje się m.in. koncepcje zaufania, oportunistu itp., które są fundamentalne dla dwustronnych aliansów.

Proponujemy definiować koopetycję jako „system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów”. Takie rozumienie koopetycji stwarza podstawy do uchwycenia koopetycji oraz do odróżnienia jej od konkurencji i współdziałania. Trzy elementy trzeba szczególnie podkreślić:

- Współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest jednocześnie źródłem tworzenia wartości i miejscem podziału tej wartości.
- Współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest oparta na grze o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna przynieść uczestnikom wzajemne korzyści, choć niekoniecznie równe.
- W grze o sumie dodatniej i zmiennej, współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest oparta na częściowej zbieżności interesów.

Celem artykułu jest propozycja i obrona tezy, że koopetycja nie jest ani rozwinięciem teorii konkurencji, ani teorii współdziałania. W istocie stanowi osobliwy przedmiot badań, wymagający odrębnego podejścia teoretycznego. Stawia także pewną liczbę pytań epistemologicznych, metodologicznych i praktyki badań naukowych w zarządzaniu. Badania

nad koopetycją są dziś we wczesnym stadium rozwoju, ale już wydają się obiecujące dla zrozumienia dynamiki międzyorganizacyjnej¹.

Wyzwania – demarkacja, praktyka, badania

Badania nad strategiami koopetycji stawiają pewną liczbę kluczowych pytań, słabo jeszcze rozpoznanych. Głównym obecnie problemem jest demarkacja, rozumiana jako oznaczenie granic czy choćby konturów tego obiektu badań na potrzeby budowania teorii. Sama akceptacja pojęcia w języku akademickim nie jest jeszcze zapewniona. Nie występuje ono w leksykonach czy encyklopediach, ani angielsko- ani francuskojęzycznych, ani też w języku polskim, nawet jeśli te leksykony specjalizują się w zakresie ekonomii i zarządzania. Jedyne wirtualna encyklopedia Wikipedia podaje definicję koopetycji. Czy zatem można używać pojęcia, które nie istnieje? Jak należy je zapisywać – „ko-opetycja”, czy też „koopetycja”? Zagadnieniom leksykalnym odpowiadają pytania o znacznie większym ciężarze, dotyczące prac dotychczas zrealizowanych w zakresie koopetycji. Trzeba po pierwsze zwrócić uwagę na to, że literatura w tym zakresie jest jeszcze skromna i przede wszystkim rozproszona. Istotna część istniejącego piśmiennictwa nie posługuje się pojęciem koopetycji. Na przykład w badaniach nad kombinacjami konkurencji i współdziałania, które są centralnym zagadnieniem strategii koopetycji, pojęcie to nie występuje *expressis verbis* [Lado i in, 1997; Teece i Jorde, 1989]. Dotychczasowa literatura adresowana jest w większej mierze do praktyków niż badaczy. Istnieją wyjątki [Afuah, 2000], ale nadal niewiele badań skupionych na strategii koopetycji opublikowano w wiodących periodykach zarządzania. Wspólnota badawcza konstytuuje się i rozwija głównie w Europie, co zauważyć można w pewnej liczbie istotnych zdarzeń². Publikacje ciągle podejmują koopetycję, poświęcając jej wydania specjalne³, a prace zbiorowe zostały dopiero przyjęte do druku w międzynarodowych wydawnictwach⁴.

Drugą kluczową kwestią jest to, czy koopetycja odnosi się do nowego zjawiska, czy też mamy do



czynienia ze zjawiskiem od dawna istniejącym doposażonym jedynie w nowe referencje teoretyczne? Alianse zawierane pomiędzy przedsiębiorstwami konkurencyjnymi względem siebie nie są przecież nowością. Dlaczego zatem używać nowego pojęcia? Pierwszy argument związany jest z silnym wzrostem intensywności współdziałania i liczby aliansów pomiędzy konkurentami, co samo w sobie uzasadnia potrzebę prowadzenia badań pogłębionych. Drugi argument, związany z pierwszym, oddaje złożoność obecnie tworzonych aliansów – cechują się uczestnictwem wielu partnerów i adwersarzy, których relacje nie są stałe [Dagnino, Padula 2002; Lecocq, Yami, 2002]. Nowe pojęcia wydają się niezbędne, aby odzwierciedlić mnożenie się aliansów pomiędzy konkurentami – np. Doz i Hamel (1998) proponują koncepcję „aliansów wielostronnych”, inni autorzy „konstelacje aliansów” [Lazzarini, 2007]. Ostatni argument, najważniejszy w naszym rozumieniu, związany jest z istotą relacji powstających pomiędzy przedsiębiorstwami. Koncepcja koopetycji wyraża bowiem jądro problemu, tj. paradoksalną jednoczesność współdziałania i konkurencji.

Koopetycję można zatem uważać za problem o dłuższej historii, który obecnie nabiera większego znaczenia. Wymaga dedykowanych badań naukowych po to, aby rozwinąć zasób wiedzy jemu właściwej. Strategie koopetycji są zachowaniami niekonwencjonalnymi, heterodoksyjnymi. Łączą przecież sprzeczne w potocznym rozumieniu pojęcia konkurencji i współdziałania:

■ Zachowania konkurencyjne definiuje się i rozumie jako *a priori* wyłączające współdziałanie. Chodzi w nim o to, że zbiór podmiotów zabiega o zasoby lub osiągnięcie jakiegoś celu, wiedząc o tym, że jeśli jeden odniesie sukces, to oznaczać to musi porażkę pozostałych. Konkurencja eliminuje, w części lub całości, przegranego, a przyznaje nagrodę zwycięzcy.

■ Zachowanie kooperacyjne rozumie się jako *a priori* wyłączające konkurencję. Chodzi w nim o dzielenie się wysiłkiem i zasobami po to, aby osiągnąć wspólny cel. Podział zysków nie zachodzi pomiędzy zwycięzcą a przegranym, ale w atmosferze porozumienia z korzyścią dla wszystkich partnerów.

Konkurencja i współdziałanie są więc sprzeczne *ex definitione*. Ich koncepcyjne integrowanie prowadzi nieuchronnie do wyboru podejścia paradoksalnego i złożonego – *coincidentia oppositorum*. Wymaga to prawdziwej zmiany epistemologicznej w podejściu do zarządzania, zdominowanym przez ujęcie arystotelesowskie. Myśleć jednocześnie w kategoriach konkurencji i współdziałania, działać jednocześnie w sposób konkurencyjny i kooperacyjny, wymaga rewolucji myślowej, zarówno w praktyce, jak i w badaniach. Znacznie łatwiej przecież upraszczać relacje z konkurentami, definiując ich jako „wrogów”, w metaforze wojskowej, co uniemożliwia współdziałanie, albo jako „partnerów” w metaforze społecznej, co uniemożliwia konkurowanie.

Trzecie wyzwanie dotyczy właśnie ponownego zdefiniowania norm interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami. Konkurenci nie są w większym stopniu wrogami niż przyjaciółmi, ani też w mniejszym stopniu wrogami niż przyjaciółmi. Nowe odzwierciedlenie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami konkurencyjnymi stawia poważne wyzwania menedżerskie zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zbiorowym. Na poziomie indywidualnym pracownicy mogą mieć problemy ze zrozumieniem tej nowej złożoności w kontekście powszechniejszego odbioru konkurenta jako rywala, którego trzeba zwalczać i zwyciężać. Na poziomie zbiorowym, należy stosować takie techniki zarządzania, które umożliwią jednoczesny rozwój zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych.

Ten nowy sposób odzwierciedlania więzi międzyorganizacyjnych jawi się co najmniej na trzech poziomach analizy. Na poziomie makro, kwestia koopetycji gospodarczej pomiędzy krajami staje się ważnym wyzwaniem dla krajowej polityki przemysłowej. Współczesny przykład EADS pokazuje, jak Francja i Niemcy musiały jednocześnie zarządzać relacjami konkurencyjnymi i kooperacyjnymi na poziomie państwa. Kwestia jednoczesnej konkurencji i współdziałania widoczna jest również pomiędzy polskimi „specjalnymi strefami ekonomicznymi”. Na poziomie mezomędzyorganizacyjnym badania są obecnie najlepiej rozwinięte. Poziom mikro jest znacznie słabiej zbadany. Sposób, w jaki przedsiębiorstwo radzi sobie z koopetycją, jest bardzo słabo udokumentowany empirycznie, mimo że jest głównym problemem menedżerów, gdy zamierzają zastosować strategię koopetycji [Pellegrin-Boucher, 2006]. Jak należy zorganizować przedsiębiorstwo na poziomie funkcjonalnym, aby otrzymać jednocześnie konkurencję i współdziałanie? Jak pracownicy będą mogli odnaleźć się w tych sprzecznych logikach?

Wyzwanie menedżerskie jest tym bardziej istotne, że strategii koopetycji mogą być uznawane za niestabilne [Das, Teng, 2000]. W każdym momencie relacja koopetycji może być przerwana przez partnera-przeciwnika dlatego, że: rezygnuje on z konkurencji poprzez wycofanie podobnych produktów albo rezygnuje on ze współdziałania. Strategie koopetycji implikują więc akceptację faktu, że żadna relacja z partnerem-przeciwnikiem nie jest trwała – ani co do formy, ani co do treści. Przeciwnie, jest z natury niestabilna i ewoluująca. Nie da się przewidzieć, w którą stronę ani też w jakim czasie będzie ewoluować. Strategii koopetycji nie można zatem konceptualizować jako procesów dynamicznych o oznaczonym czasie trwania. Prowadzi to menedżerów do rozwijania procesów koopetycji, nad którymi nie mogą uzyskać pełnej kontroli, w miejsce wysiłków na rzecz uzyskania stabilności.

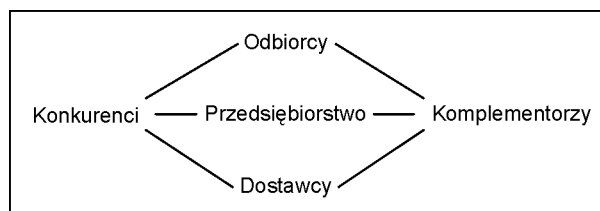
Wyzwanie menedżerskie jest jednocześnie wyzwaniem badawczym. Procesy koopetycji wpisują się w logikę paradoksalną, której ewolucji ani też

stanu końcowego nie da się rozpoznać *ex ante*. Jak modelować to zjawisko, skoro oddala się ono od dominującej logiki linearnej czy przyczynowo-skutkowej⁵⁾? Jak modelować procesy interaktywne, które łączą dwa sposoby działania – konkurencję i kooperację – przeciwstawne z natury? Skłonność do teorii gier jest bardzo silna, zresztą stała się ona przyczyną popularyzacji pojęcia [Nalebuff, Brandenburger, 1996]. Tym niemniej można wątpić w przydatność tego podejścia wówczas, gdy opuszczamy abstrakcyjne rozważania ekonomiczne na rzecz zrozumienia rzeczywistych relacji pomiędzy konkretnymi przedsiębiorstwami. Kontynuowanie badań nad kooperacją jawi się jako konieczność w naukach o zarządzaniu.

Kooperacja – nowa doktryna strategiczna

Zarządzanie strategiczne od wczesnych swoich początków kładzie akcent na rywalizację pomiędzy przedsiębiorstwami, zgodnie z paradygmatem konkurencyjnym [Porter, 1992]. Samo przetrwanie przedsiębiorstwa zależy od wzmocnienia potencjału konkurencyjnego oraz zdolności osiągania przewag konkurencyjnych [Hill, 1990]. W badaniach ostatnich lat podejście to coraz wyraźniej dominuje. Rynki relatywnie stabilne są zastępowane przez rynki charakteryzujące się konkurencją nadmierną, agresywną, drapieżną [Le Roy, 2002]. Przedsiębiorstwo w tych warunkach nie ma wyboru i winno przyjąć zachowanie agresywne, nawet hiperkonkurencyjne, tylko po to, aby pozostać na rynku [D’Aveni, 1995]. Przeciwnieństwem jest paradygmat współdziałania, który kładzie przede wszystkim nacisk na współpracę [Dyer, Singh, 1998]. W tym podejściu, przedsiębiorstwo osiąga i wzmacnia ponadprzeciętną rentowność poprzez zawiązywanie aliansów strategicznych, sieci czy strategii zbiorowych [Astley, Fomburn, 1983; Yami, Le Roy, 2007]. Zdolność wchodzenia w więzi międzyorganizacyjne pozwala na osiągnięcie dostępu do wielu zasobów, stając się tworzywem przewagi relacyjnej. Pomiedzy tymi dwiema skrajnymi perspektywami wielu autorów dostrzega możliwość jednoczesnego poszukiwania przewag konkurencyjnych i relacyjnych [Bengtsson, Kock, 1999; Czakon, 2005; Hamel i in. 1989; Nalebuff, Brandenburger, 1996], co prowadzi do jednoczesnego przyjmowania zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych.

To dwojake zachowanie jest popularyzowane neologizmem „kooperacja” [Brandenburger, Nalebuff, 1995; Nalebuff, Brandenburger, 1996, 1997]. Jego autorzy opierają się na teorii gier, aby zaproponować pierwsze ramy teoretyczne kooperacji na podstawie „sieci wartości”. W tej koncepcji, kooperacja jest zbliżeniem celów pomiędzy komplementorami, które zachodzi wówczas, gdy konkurencja i współdziałanie realizowane są jednocześnie (rysunek 1).



Rys. 1. Sieć wartości

Źródło: B. NALEBUFF, A. BRANDENBURGER, *Coopetition*, HarperCollins, 1996, London, s. 22.

Drugą konceptualizację kooperacji wnieśli Lado i in. (1997), mimo że paradoksalnie nie posługują się tym pojęciem. Zauważyli oni, że przedsiębiorstwa coraz częściej stosują strategie mieszane – agresywne i kooperacyjne. Opierając się na teorii gier, na zasobowym podejściu do firmy, na teorii sieci społecznych, pokazali, że dotychczasowe postrzeganie konkurencji i współpracy jako ekstremów pewnego kontinuum trzeba odrzucić na rzecz dwuwymiarowości przestrzeni relacji międzyorganizacyjnych. To podejście jest fundamentalne dlatego, że wprowadza możliwość istnienia czterech typów „zachowań w poszukiwaniu rent” (tabela 1).

W podejściu „monopolistycznym” przedsiębiorstwo wybiera niekonkurowanie ani niewspółdziałanie – w istocie unika jakiegokolwiek relacji. W zachowaniu „kooperacyjnym” przedsiębiorstwo decyduje się uprzywilejować więzi międzyorganizacyjne kosztem stosunków konkurencyjnych. W zachowaniu „konkurencyjnym” przedsiębiorstwo wybiera jako priorytetowe zachowania agresywne w stosunku do konkurentów. Wreszcie w zachowaniu „synkretycznym” przedsiębiorstwo rozwija jednocześnie stosunki agresywne i stosunki współdziałania. Właśnie to ostatnie zachowanie odpowiada strategii kooperacji.

Trzecim ważnym wkładem do teorii kooperacji jest teoria oparta na podejściu sieciowym, a w mniejszym zakresie na zasobowej teorii firmy [Bengtsson, Kock, 1999]. Dla tych autorów przedsiębiorstwo może wybierać pomiędzy czterema typami relacji, w zależności od względnej pozycji w sektorze z jednej strony, a potrzeb zasobowych z drugiej strony (tabela 2). Kooperacja jest relacją, która łączy wymianę o charakterze gospodarczym i niegospodarczym. Definiowana jest jako „relacja dwustronna i paradoksalna, która wyłania się, gdy dwa przedsiębiorstwa współdziałają w zakresie kilku aktywności, pozostając jednocześnie w stosunkach konkurencyjnych na innych polach”.

Te trzy istotne konceptualizacje uznaje się za fundament teorii kooperacji. Cytuje się je w większości prac dotyczących kooperacji, zarówno tych publikowanych, jak i w komunikatach z badań. Na tej podstawie powstają kolejne prace, pozwalające lepiej zrozumieć kooperację. Na przykład, Dagnino i Padula (2002) proponują wyodrębnić cztery formy kooperacji w zależności od liczby konkurentów bio-

Tab. 1. Zachowania w poszukiwaniu renty

		Orientacja konkurencyjna	
		Słaba	Silna
Orientacja kooperacyjna	Silna	Zachowanie kooperacyjne w dążeniu do renty ekonomicznej	Zachowanie synkretyczne w dążeniu do renty ekonomicznej
	Słaba	Zachowanie monopolistyczne w dążeniu do renty ekonomicznej	Zachowanie konkurencyjne w dążeniu do renty ekonomicznej

Źródło: A. LADO, N.G. BOYD, S.C. HANLON, (1997), *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review”, vol. 22, no. 1, s. 119.

Tab. 2. Relacje pomiędzy konkurentami

		Względna pozycja w sektorze	
		Silna	Słaba
Zapotrzebowanie na zasoby zewnętrzne	Silne	Kooperacja	Współdziałanie
	Słabe	Konkurencja	Koegzystencja

Źródło: M. BENGTTSSON, S. KOCK, (1999), *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 14, no. 3, s. 178-190.

Tab. 3. Formy kooperacji

		Liczba uczestników	
		N = 2	N > 2
Liczba działań w łańcuchu wartości	N = 1	Kooperacja bilateralna prosta	Kooperacja sieciowa prosta
	N > 1	Kooperacja bilateralna złożona	Kooperacja sieciowa złożona

Źródło: G.B. DAGNINO, G. PADULA, (2002), *Coopetition Strategy: a New Kind of Inter-Firm Dynamics for Value Creation*, EURAM, Stockholm.

rażących udział w tej relacji oraz liczby działań z łańcucha wartości wykonywanych we współpracy z konkurentami (tabela 3).

Strategie kooperacji stwarzają przedsiębiorstwu podwójną korzyść współdziałania i konkurencji. W istocie strategie czystej konkurencji dają gorsze wyniki, ponieważ stwarzają sposobność osiągnięcia jedynie przewagi konkurencyjnej, a strategie współpracy dają dostęp wyłącznie do korzyści współdziałania. Strategie kooperacji stają się nową doktryną strategiczną w sensie normatywnym. Dlatego zasługują na dogłębne badania.

Kierunki i przyszłość badań nad strategiami kooperacji

Strategie kooperacji wydają się interesujące, z co najmniej trzech powodów: ● łączą przeciwieństwa rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw w nieliniowym wysiłku epistemologicznym ● normatywnie powinny dawać lepsze wyniki niż strategie konkurencji czy współdziałania ● rozwijają się głównie w Europie, stwarzając odrębną specjalność badawczą w skali światowej.

Idea „systemu kooperacji i tworzenia wartości” pozwala kwestionować i wzbogacać refleksję nad relacjami międzyorganizacyjnymi w zarządzaniu strategicznym, a w szczególności zasobową teorię firmy i wyłaniającą się teorię sieci strategicznych. Koncepcja ta może być rozszerzona na wiele po-

ziomów analizy, np.: rynki, instytucje niekomercyjne, stosunki międzypaństwowe, grupy interesów, związki zawodowe, a nawet struktury ponadpaństwowe.

Kluczowe zagadnienia badawcze to m.in.: istota, proces, kontekst, skutki stosowania, fundamenty epistemologiczne kooperacji. Dalsze, nowe badania pozwolą zbliżyć się do odpowiedzi na postawione pytania. Ten wysiłek jest tym bardziej potrzebny, że kooperacja jest dziś praktyką menedżerską w wielu sektorach gospodarki, choć nie znajduje to odzwierciedlenia w badaniach zarządzania strategicznego. Wydaje się on obiecujący dla rozwoju praktyki i teorii zarządzania strategicznego. Może doprowadzić do lepszego zrozumienia wyzwań międzyorganizacyjnych oraz dokonywania wyboru właściwych strategii relacyjnych dla tworzenia wartości.

Giovanni Battista Dagnino

Professore di Economia e Gestione delle Imprese
Universita degli Studi di Catania

Frédéric Le Roy

Professeur des Universités Université
Montpellier 1

Saïd Yami

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Habilité à Diriger des Recherches

Université Montpellier 1

dr hab. Wojciech Czakon

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

PRZYPISY:

¹⁾ Szerzej problematykę dynamiki więzi – oddziaływań realnych, ale nie relacji – stosunków logicznych, opisano w: W. CZAKON, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, AE Katowice, 2007.

²⁾ Już w 2002 na konferencji Europejskiej Akademii Zarządzania (EURAM) przedstawiono 13 artykułów w dedykowanym koopetycji „tracku”, zorganizowanym przez Dagnino i Padula. EURAM 2007 również miał swój dedykowany koopetycji „track”, organizowany przez Yami, Dagnino, Le Roy, Castaldo i Verona, gdzie przedstawiono 12 artykułów. O skali zjawiska świadczy też fakt organizacji już trzech warsztatów o koopetycji przez Europejski Instytut Zaawansowanych Studiów w Zarządzaniu (ELASM): w 2004 w Katanii, w 2006 w Mediolanie, w 2008 w Madrycie. Zgłoszono na nie łącznie 152 artykuły, z czego przyjęto i wygłoszono 103.

³⁾ International Studies of Management and Organization (vol. 37, no. 2, 2007), *Long Range Planning, International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.

⁴⁾ M.in. Routledge Book oraz Edward Elgar.

⁵⁾ Alternatywne sposoby modelowania omówiono szerzej W. CZAKON, *Problemy modelowania dynamiki strategii coopetition*, w: *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, Zeszyty Naukowe AE Katowice nr 47 „Studia Ekonomiczne”, 2007, s. 37–42.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AFUAH A. (2000), *How Much do your Co-Opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, no. 3, s. 387–404.
- [2] ASTLEY W.G., FOMBRUM C.J. (1983), *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*, „Academy of Management Review”, vol. 8, no. 4, s. 576–587.
- [3] BENGTTSSON M., KOCK S. (1999), *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 14, no. 3, s. 178–190.
- [4] BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.J. (1995), *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review”, vol. 73, no. 4, s. 57–71.
- [5] CZAKON W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 5–8.
- [6] CZAKON W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice, 2007.
- [7] CZAKON W., *Problemy modelowania dynamiki strategii coopetition*, w: *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, Zeszyty Naukowe AE Katowice nr 47 „Studia Ekonomiczne”, 2007, s. 37–42.
- [8] DAGNINO G.B., PADULA G. (2002), *Coopetition Strategy: a New Kind of Inter-Firm Dynamics for Value Creation*, EURAM, Stockholm.
- [9] DAS T.-K., TENG B. (2000), *Instabilities of Strategic Alliances: an Internal Tensions Perspective*, „Organization Science”, vol. 11, no. 1, s. 77–101.
- [10] D'AVENI R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- [11] DOZ Y.L., HAMEL G. (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

[12] DYER J.H., SINGH H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, vol. 23, no. 4, s. 660–679.

[13] FJELDSTAD Ø., BECERRA M., NARAYANAN S. (2004), *Strategic Action in Network Industries: An Empirical Analysis of the European Mobile Phone Industry*, „Scandinavian Journal of Management”, vol. 20, s. 173–197.

[14] HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C.K. (1989), *Collaborate with Your Competitors and Win*, Harvard Business Review, vol. 67, no. 1, s. 133–139.

[15] HILL C.W. (1990), *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction*, „Academy of Management Review”, vol. 15, no. 3, s. 500–514.

[16] LADO A., BOYD N.G., HANLON S.C. (1997), *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review”, vol. 22, no. 1, s. 110–141.

[17] LAZZARINI S.G. (2007), *The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines*, „Strategic Management Journal”, vol. 28, no. 4, s. 345–368.

[18] LECOCQ X., YAMI S. (2002), *From Value Chain to Value Networks: Toward a New Strategic Model*, in LUNDAN SARIANNA M. (Ed.), *Network Knowledge in International Business*, Cheltham: Edward Elgar, s. 9–27.

[19] LE ROY F. (2002), *La concurrence: entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris.

[20] NALEBUFF B., BRANDENBURGER A., *Coopetition*, HarperCollins, 1996, London.

[21] NALEBUFF B.J., BRANDENBURGER A.M. (1997), *Coopetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, „Strategy and Leadership”, vol. 25, iss. 6, s. 28–35.

[22] PELLEGRIN-BOUCHER E. (2006), *Stratégies de compétition : modalités et implications. Le cas du secteur des ERP et des services*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I, Montpellier.

[23] PORTER, M. (1992), *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa.

[24] SMITH K.G., GRIMM C.M., GANNON M.J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, London, Sage Publications.

[25] TEECE D.J., JORDE T. (1989), *Competition and Cooperation: Striking the Right Balance*, „California Management Review”, vol. 31, no. 3, s. 25–38.

[26] YAMI S., LE ROY F. (2007), *Les stratégies collectives: une nouvelle forme de concurrence*, EMS, Caen.

Summary

Our purpose is to demonstrate that coopetition is neither an extension of competition theory, nor an extension of cooperation. We understand coopetition as a „system of actors interacting on the basis of partial goal and interests' congruence”. Coopetition is a singular object of study, which requires a distinct theoretical approach. Yet the path to coopetition theory is on its very beginning. It makes way to new explorative studies, which a priori seem to be promising for strategic management research and practice.

Marka organizacyjna a reputacja – różnice i zależności

Anna Zarębska

Marka organizacyjna – istota pojęcia

Marką organizacyjną jest elementem niematerialnych zasobów organizacji i stanowi jeden z fenomenów zarządzania w XXI wieku. Pojęcie to jest szeroko opisywane w literaturze przedmiotu¹. Marka organizacyjna niejednokrotnie stanowi jedno z ważniejszych narzędzi w odniesieniu do różnego rodzaju interesariuszy, włączając w to także pracowników, inwestorów i klientów. Jest swoistego rodzaju obietnicą, jaką daje swoim odbiorcom przedsiębiorstwo².

Istnieje kilka różnych ujęć, przez które postrzega się i opisuje marki organizacyjne: marka jako znak własności, marka jako środek do budowania wizerunku, marka jako symbol związany z kluczowymi wartościami przedsiębiorstwa, marka jako środek, przez który powstaje indywidualna tożsamość, i wreszcie, marka jako kanał, za pomocą którego odbiorca otrzymuje wysoką jakość³.

Marka organizacyjna rozumiana jako znak własności obejmuje nazwę przedsiębiorstwa, logotyp lub znak handlowy⁴. W tym kontekście marka organizacyjna jako niematerialna wartość organizacji może być wyceniana i przynależy do konkretnego przedsiębiorstwa i jego właściciela. Poza tym marka może być łączona z budowaniem wizerunku organizacji. Marka, jako obietnica dana konsumentom, pozwala uzyskać lepszy wizerunek w oczach odbiorców⁵. Najnowsza literatura z zakresu marki organizacyjnej podkreśla znaczenie wartości organizacyjnych, na podstawie których tworzy się markę przedsiębiorstwa. Marka jest postrzegana jako wartość dodana, związana bezpośrednio z produktami lub usługami⁶.

Wreszcie marka postrzegana jest jako obietnica otrzymania produktu/usługi o określonej wartości. W tym kontekście konsumpcja marek definiuje, kim są ich konsumenci, za kogo chcą być uważani, za kogo postrzegani⁷. Podobnie jest z marką przedsiębiorstwa – jego klienci przynależą do określonej grupy. Można nawet powiedzieć, że postmodernistyczna kultura konsumpcyjna sprawia, że marki są elementem składowym tworzenia się indywidualnych tożsamości odbiorców⁸.

Podsumowując, marka organizacyjna spełnia kilka funkcji⁹: komunikuje wartości, jakimi kieruje

się przedsiębiorstwo (często jest to postrzegane jako obietnica), pozwala odróżnić się od konkurencji oraz zachęca interesariuszy przedsiębiorstwa do lojalności wobec organizacji.

W literaturze znaczenie i wartość marki organizacyjnej były podejmowane już od wielu lat. Jednakże dopiero w latach 90. XX wieku marka organizacyjna nabrała znaczenia¹⁰ i została włączona do niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa¹¹. Wtedy też zaczęto ją wyraźnie oddzielać od marek poszczególnych produktów, wskazując na multidyscyplinarne ujęcie i kluczowe znaczenie działu zasobów ludzkich w jej kreowaniu i utrzymaniu.

We wczesnych publikacjach wskazywano na znaczenie kultury organizacyjnej i pracowników w kształtowaniu marki organizacyjnej. Podkreślano także rolę naczelnego kierownictwa. Wskazywano też na ścisłe relacje marki organizacyjnej i graficznego wizerunku przedsiębiorstwa¹². Potem jednak koncepcja ta uległa znacznemu rozszerzeniu¹³ w stronę zarządzania marką organizacyjną. Wielu autorów wskazywało na konieczność radykalnej, jeśli nie rewolucyjnej analizy marki i generalnie spojrzenia marketingowego na przedsiębiorstwo¹⁴. Spojrzenie takie spłycało rangę zagadnienia z kilku powodów. Po pierwsze, marka organizacyjna zasadniczo różni się od marek produktów i wymaga koncentracji na zarządzaniu strategicznym, a nie ma marketingu. Po drugie, odbiorcą marki organizacyjnej jest różnorodna grupa interesariuszy, a nie tylko klienci. I wreszcie tradycyjny marketing jest w tej sytuacji nieadekwatnym działaniem, które wymaga reorientacji w stronę strategii. Mimo to w tamtym okresie pojawiło się niewiele publikacji z zakresu marketingu, które wyraźnie oddzielały te dwa zagadnienia¹⁵. Za to akcenty były zauważalne w obszarze ekonomii¹⁶, zachowań organizacyjnych¹⁷ i strategii¹⁸.

Dokonując rekapitulacji powyższych rozważań, można zauważyć pewne aspekty marki organizacyjnej i badaczy, którzy je wyróżniali. Pierwszą cechą marki organizacyjnej jest jej wymiar kulturowy. Prekursorami tego kierunku są Balmer¹⁹, DeChernatony²⁰, Hankinson i Hankinson²¹, Hatch i Schultz²², Johansson i Hirano²³ oraz Mitchell²⁴.

Marka organizacyjna wyrasta z subkultur istniejących w organizacji, na które składają się organizacyjne, indywidualne, narodowe i biznesowe typy kultury.

Drugim wyróżnikiem marki organizacyjnej jest jej skomplikowana natura wynikająca z wielodyscyplinarności i wielowymiarowości zagadnienia, a także oddziaływania na interesariuszy oraz różnorodnych metod wykorzystanych w wielorakich kanałach komunikacyjnych. W swoich opracowaniach wspominają o tym Balmer²⁵, DeChernatony²⁶, King²⁷, Hatch i Schultz²⁸, Keller²⁹, Mitchell³⁰, Olins³¹, Schmitt³² oraz Urde³³.

Marka organizacyjna ma też konkretny charakter. Wyraża się on w jakości produktów/usług, skali biznesu, zasięgu geograficznym, wynagrodzeniach, marżach, zyskach itp. Dotyczy to także konkretnej architektury, znaków graficznych itp.³⁴

Marka organizacyjna ma jednocześnie bardzo ulotny charakter³⁵ i zawiera takie elementy, jak np. styl życia. Na markę organizacyjną może mieć wpływ kraj pochodzenia i przemysł.

Marka organizacyjna wymaga wreszcie zaangażowanego działania i spójnego wykorzystywania wszystkich zasobów organizacji. Ważnym aspektem tej charakterystyki jest to, że marka organizacyjna powinna wzbudzać zaangażowanie różnych grup odbiorców³⁶.

Marka produktu a marka organizacyjna

Między tymi dwoma pojęciami istnieje duża różnica i jest ona szeroko opisywana w literaturze. Przekrojowe zestawienie różnic pomiędzy marką organizacyjną a marką produktu prezentuje tabela 1.

Tab. 1. Marka produktu a marka organizacyjna

Charakterystyka	Marka produktu	Marka organizacyjna
Poziom odpowiedzialności	średni szczebel	szczebel najwyższy
Odpowiedzialność funkcjonalna	marketing	wszystkie obszary organizacji
Odpowiedzialność ogólna	pracownicy działu marketingu	wszyscy uczestnicy organizacji
Pochodzenie koncepcji	koncepcja marketingowa	koncepcja multidyscyplinarna
Koncentracja docelowa	klienci	różnorodni interesariusze
Wartości	wymyślone	rzeczywiste
Horyzont czasowy	krótki (życie produktu)	długi (życie organizacji)
Ważność dla organizacji	funkcjonalna	strategiczna
Kanały komunikacji	kanały marketingu-mix	całościowa komunikacja organizacyjna (zachowania organizacji, kontrolowane formy komunikacji marketingowej, przekaz ustny)
Punkty ciężkości	<ul style="list-style-type: none"> wartości markowe, sam produkt komunikacja i jej odbiór (wizerunek i reputacja) lojalność klientów otoczenie dalsze 	<ul style="list-style-type: none"> wartości markowe, tożsamość, strategia korporacji, wizja komunikacja i jej odbiór (wizerunek i reputacja) lojalność interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) otoczenie dalsze

Źródło: J.M.T. BALMER, *The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Branding*, „Journal of General Management”, vol. 27, no. 1, 2001, s. 1-17.

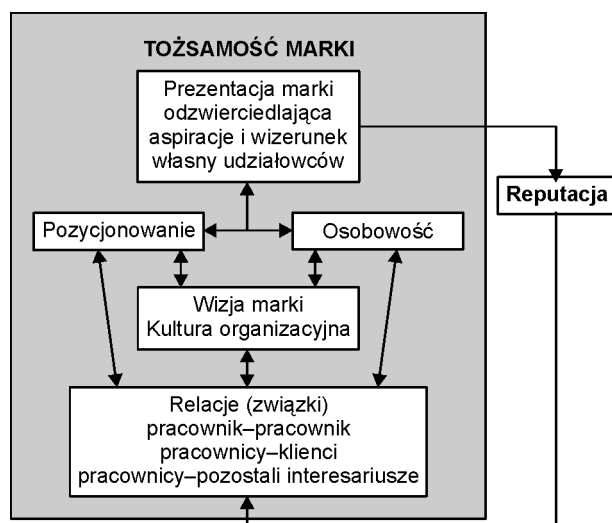
Zasadnicza różnica polega jednak na tym, że marka organizacyjna wywodzi się z wartości jakie prezentuje założyciel lub naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa, podczas gdy marka produktu związana jest z wykreowanymi wartościami, jakie niesie ze sobą dany produkt. Jest więc wynikiem pomysłowości kreatywności specjalistów od reklamy.

Po drugie, marka produktu powstaje na skutek komunikowania, a potem percepcji przez klientów określonych cech związanych z produktem. Przy tworzeniu i utrzymywaniu marki organizacyjnej kluczowe znaczenie mają pracownicy, bo to oni stanowią łącznik pomiędzy organizacją, a jej otoczeniem. Ma to znaczenie zwłaszcza przy rekrutacji (przyciąganie najlepszych pracowników) i rozwijaniu potencjału społecznego w organizacji. Marka organizacyjna dotyczy wszystkich obietnic, jakie daje przedsiębiorstwo interesariuszom poprzez wyrażenie ich w faktycznej komunikacji.

Po trzecie, marka organizacyjna jest istotnym elementem strategii całego przedsiębiorstwa. Szerokie zainteresowanie konsumentów marką organizacyjną i jej wpływem na efekty finansowe jest kolejnym powodem, by uwzględniać ją przy formułowaniu planów strategicznych³⁷. Marka produktu natomiast związana jest ze średnim szczeblem zarządzania i działalnością marketingową przedsiębiorstwa.

Zarządzanie marką organizacyjną

Zarządzanie marką organizacyjną można określić jako proces zmniejszania (likwidacji) luki pomiędzy tożsamością marki organizacyjnej a reputacją przedsiębiorstwa³⁸. Graficznie przedstawia to rysunek 1.



Rys. 1. Model likwidacji luki pomiędzy tożsamością marki organizacyjnej a reputacją przedsiębiorstwa

Źródło: L. de CHERNATONY, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk 2003, s. 49.

Zarządzanie marką organizacyjną wymaga jednak wypracowania określonej architektury w organizacji³⁹. Architektura ta odnosi się do relacji w organizacji i jej poszczególnych części (filii), ale także do marek określonych produktów. Siatka pionowa (funkcjonalna) krzyżuje się tutaj z siatką poziomą (produktową).

Olins dokonał podziału na trzy strategie zarządzania marką organizacyjną: strategia marki monolitycznej, strategia marki kombinowanej oraz strategia marki produktowej⁴⁰. Jednak w środowisku biznesowym należy do tego podziału dodać jeszcze kilka innych kategorii: marka rodzinna, wieloczęs-

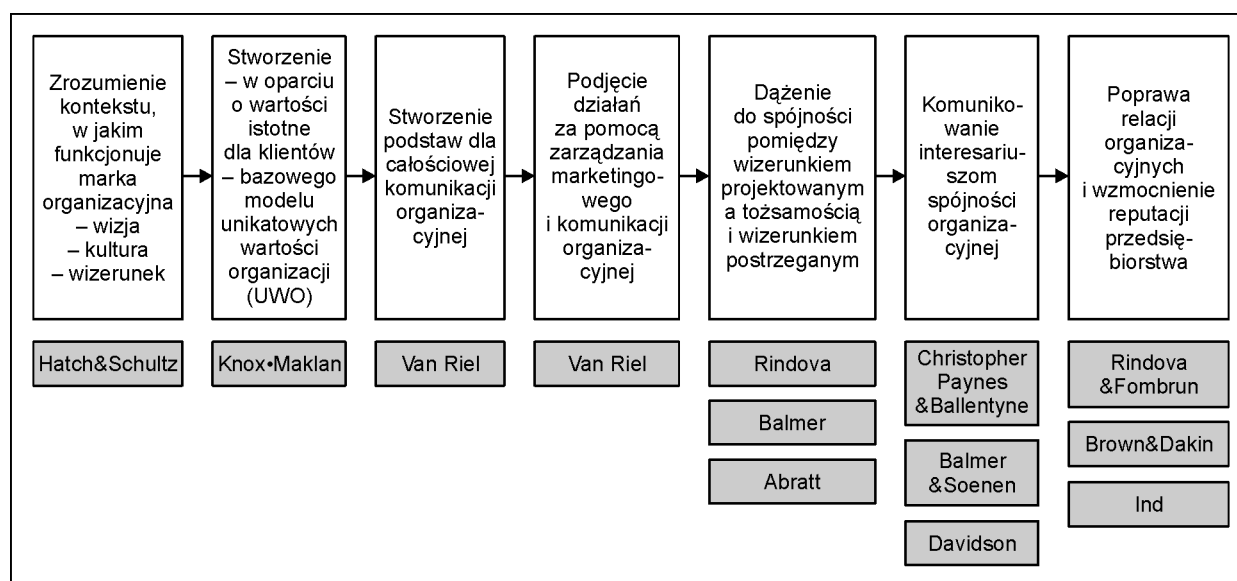
ciowa, dzielona, zastępcza, nadmarka (*supra brand*) oraz konsorcyjna (*federal brand*)⁴¹.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej odchodzą od zarządzania markami poszczególnych produktów na rzecz zarządzania marką całej organizacji. Wymaga to jednak odmiennych narzędzi i koncepcji zarządzania. Zarządzanie markami jest bezpośrednio związane z produktami i zmienia się wraz ze zmianą poszczególnych dóbr oferowanych konsumentom. Z kolei zarządzanie marką organizacji jest przedsięwzięciem bardziej złożonym i wymaga dużego skupienia na organizacji. W tym kontekście coraz częściej mówi się także nie tylko o wizerunku marki, ale o jej tożsamości⁴². Jeśli wizerunek koncentruje się na percepcji konsumentów i rozróżnianiu marek, to tożsamość marki związana jest z tym, jak menedżerowie i pracownicy sprawiają, że marka staje się unikatowa. Marka organizacyjna wymaga więc podejścia całościowego do zarządzania, zgodnie z którym wszyscy uczestnicy organizacji dążą do uzyskania pożądanej tożsamości marki.

Marka organizacyjna a reputacja

Koncepcja i pojęcie marki organizacyjnej są często mylone z koncepcją i pojęciem reputacji. Zasadnicza różnica pomiędzy tymi dwoma obszarami polega na tym, że marką organizacyjną można zarządzać, natomiast reputacja jest efektem działań w obszarze kreowania marki organizacyjnej.

Podejście takie może sugerować, że marka organizacyjna jest równoznaczna z pojęciem tożsamości organizacyjnej, ponieważ zarządzanie tożsamością także wpływa na reputację, jednak pomiędzy tymi dwoma obszarami występują zasadnicze różnice, co przedstawia tabela 2.



Rys. 2. Od marki organizacyjnej do reputacji – przegląd teorii

Źródło: D. BICKERTON, *Corporate Reputation Versus Corporate Branding: the Realist Debate*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 5, no. 1, 2000, s. 45.

Tab. 2. Różnice i podobieństwa pomiędzy marką a tożsamością organizacyjną

Wyróżnik	Tożsamość organizacyjna	Marka organizacyjna
Konieczna czy możliwa	konieczna	możliwa
Występowanie w organizacji	zawsze	nie zawsze
Trwałość wyróżników	ciągła ewolucja	względna stałość
Stosowalność	dotyczy pojedynczej jednostki organizacyjnej	zwykle dotyczy pojedynczej jednostki organizacyjnej, ale może też być wielojednostkowa
Poziom odpowiedzialności	naczelne kierownictwo	naczelne kierownictwo
Odpowiedzialność funkcjonalna	wszystkie obszary funkcjonalne	wszystkie obszary funkcjonalne
Pochodzenie koncepcji	koncepcja multidyscyplinarna	koncepcja multidyscyplinarna
Dźwignie organizacyjne	strategia, kultura, wizja	markowanie, kultura
Okres formowania	krótki	średni/długi
Koncentracja na interesariuszach	zewnętrzna i wewnętrzna	głównie zewnętrzna
Znaczenie komunikacji kontrolowanej	zróznicowane	decydujące
Znaczenie reklamy i tożsamości wizualnej	zróznicowane	decydujące
Kluczowe elementy	kultura, komunikacja, misja, wizja, strategia, odbiór, reputacja	markowanie, komunikacja, odbiór, reputacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.M.T. BALMER, E.R. GRAY, *Corporate Brands: What Are They? What of Them?*, „European Journal of Marketing”, vol. 37, no. 7/8, 2003, s. 972.

Mimo że tych dwóch pojęć często używa się zamiennie, to jednak pomiędzy nimi występują zasadnicze różnice. Koncepcja tożsamości organizacyjnej odnosi się do odróżnialnych cech organizacji i dotyczy takich kwestii, jak „kim/czym jesteśmy?” Oznacza to koncentrację na biznesie i kulturze organizacyjnej⁴³.

Wartości istotne przy tworzeniu marki organizacyjnej związane są z rynkiem. Mogą dotyczyć więcej niż jednej organizacji (np. marka koncernowa). Wartości markowe są z reguły dobrze zdefiniowane, jasno artykułowane i widoczne dla otoczenia. Zgodnie z nimi projektuje się komunikację i zachowania organizacji. Wymaga to ścisłej współpracy całego personelu organizacyjnego.

Podsumowanie

Koncepcja marki organizacyjnej nabiera obecnie coraz większego znaczenia. Jest to wynik zacierania się granic pomiędzy organizacjami oraz przenikania granic wewnętrznego i zewnętrznego środowiska organizacyjnego. Silna marka zaczyna być traktowana jako strategiczny zasób organizacji i przyczynia się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku, jeśli charakteryzują ją określone wartości, niepowtarzalność i trwałość.

Marka organizacyjna pomaga także budować trwałe relacje z udziałowcami, a w połączeniu ze spójną tożsamością organizacyjną gwarantuje dobre relacje ze wszystkimi grupami interesariuszy (także wewnętrznych) i wpływa na umacnianie się reputacji. Może także być sprzedana, użyczona, a także dzielona pomiędzy kilka organizacji.

dr inż. Anna Zarębska

Katedra Marketingu Politechniki Lubelskiej

PRZYPISY:

¹⁾ W. OLINS, *How Brands Are Taking Over the Corporation*, w: M. SCHULTZ, M.J. HATCH, M.H. LARSEN (eds), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford 2000 s. 51–65; J. PAUVIT, *Brand New*, V&A Publications, London 2000; J.M.T. BALMER, *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog*, „European Journal of Marketing”, vol. 35, no. 3–4, 2001, s. 248–291; J.M.T. BALMER, *The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Branding*, „Journal of General Management”, vol. 27, no. 1, 2001, s. 1–17; D. BICKERTON, *Corporate Reputation Versus Corporate Branding: The Realist Debate*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 5, no. 1, 2000, s. 42–48; E.R. GRAY, J.M.T. BALMER, *The Corporate Brand: a Strategic Asset*, „Management in Practice”, no. 4, 2001, s. 1–4; M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?*, „Harvard Business Review”, February 2001, s. 128–134; M.H.B. McDONALD, L. DECHERNATONY, F. HARRIS, *Corporate Marketing and Service Brands*, „European Journal of Marketing”, vol. 35, no. 3–4, 2001, s. 335–352; N. IND, *The Corporate Brand*, New York University Press, New York, NY 2001; K. NEWMAN, *The Sorcerer's Apprentice? Alchemy, Seduction and Confusion in Modern Marketing*, „International Journal of Advertising”, vol. 20, 2001, s. 409–429; C. SIMOES, S. DIBB, *Rethinking the Brand Concept: New Brand Orientation*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 5, no. 4, 2001, s. 217–224; J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER (eds), *Revealing the Corporate Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London 2003.

²⁾ J.K. JOHANSSON, M. HIRANO, *Brand Reality: the Japanese perspective*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 93–105; A. MITCHELL, *Out of the Shadows*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 25–42; C. TILLEY, *Built-in Branding: How to Engineer a Leadership Brand*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 181–191.

³⁾ J.M.T. BALMER, E.R. GRAY, *Corporate Brands: What are They? What of them?*, „European Journal of Marketing”, vol. 37, no. 7/8, 2003, s. 973.

- ⁴⁾ P. BARWISE, A. DUNHAM, M. RITSON, *Ties That Bind: Brands, Consumers and Businesses*, w: J. PAUVITT (eds), *op.cit.*, London 2000, s. 71–108.
- ⁵⁾ J.K. GALBRAITH, *The Anatomy of Power*, Hamish Hamilton, London 1986, s. 29–30.
- ⁶⁾ L. DeCHERNATONY, *Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 157–180; TILLEY C., *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 181–191; M. URDE, *Brand Orientation*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 117–133.
- ⁷⁾ J. KAY, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, R. ELLIOT, K. WATTANASUWAN, *Brands as Symbolic Resources for the Construction of Identity*, „International Journal of Advertising”, vol. 17, no. 2, 1998, s. 131–144; K. NEWMAN, *op.cit.*, vol. 20, 2001, s. 409–429.
- ⁸⁾ C. SIMOES, S. DIBB, *op.cit.*, vol. 5, no. 4, 2001, s. 217–224.
- ⁹⁾ J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 27, no. 1, 2001, s. 1–17.
- ¹⁰⁾ D. BERNSTEIN, *Corporate Void*, „International Journal of Advertising”, vol. 8, 1989, s. 315–320.
- ¹¹⁾ S. KING, *Brand Building in the 1990s*, „Journal of Marketing Management”, vol. 7, no. 1, 1991, s. 3–13.
- ¹²⁾ S. KING, *op.cit.*, vol. 7, no. 1, 1991, s. 3–13.
- ¹³⁾ H. ALDERSEY-WILLIAMS, *Ten Reasons Why Corporate Identity is Irrelevant*, „RSA Journal”, vol. CXLVIII, no. 5495, 2000, s. 4–6.
- ¹⁴⁾ S. KING, *op.cit.*, vol. 7, no. 1, 1991, s. 3–13; J.M.T. BALMER, *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*, „Journal of Marketing Management”, vol. 14, no. 8, 1998, s. 963–996; J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 35, no. 3–4, 2001, s. 248–291, J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER (eds), *op.cit.*, London 2003.
- ¹⁵⁾ S. KING, *op.cit.*, vol. 7, no. 1, 1991, s. 3–13, J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 21, no. 1, 1995, s. 963–996; J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 35, no. 3–4, 2001, s. 248–291, J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER (eds), *op.cit.*, London 2003.
- ¹⁶⁾ J. KAY, *op.cit.*, Warszawa 1996.
- ¹⁷⁾ M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *op.cit.*, February 2001, s. 128–134.
- ¹⁸⁾ E.R. GRAY, J.M.T. BALMER, *op.cit.*, no. 4, 2001, s. 1–4.
- ¹⁹⁾ J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 21, no. 1, 1995, s. 963–996; J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 27, no. 1, 2001, s. 1–17.
- ²⁰⁾ L. DeCHERNATONY, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 157–180.
- ²¹⁾ P. HANKINSON, G. HANKINSON, *Managing Successful Brands: an Empirical Study Which Compares the Corporate Cultures of Companies Managing the World's Top 100 Brands With Those Managing Outsider Brands*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 135–155.
- ²²⁾ M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *op.cit.*, February 2001, s. 128–134.
- ²³⁾ J.K. JOHANSSON, M. HIRANO, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 93–105.
- ²⁴⁾ A. MITCHELL, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 25–42.
- ²⁵⁾ J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 35, no. 3–4, 2001, s. 248–291; J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 27, no. 1, 2001, s. 1–17.
- ²⁶⁾ L. DeCHERNATONY, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 157–180.
- ²⁷⁾ S. KING, *op.cit.*, vol. 7, no. 1, 1991, s. 3–13.
- ²⁸⁾ M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *op.cit.*, February 2001, s. 128–134.
- ²⁹⁾ K.L. KELLER, *Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 43–51.
- ³⁰⁾ A. MITCHELL, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 25–42.
- ³¹⁾ W. OLINS, *op.cit.*, Oxford 2000, s. 51–65.
- ³²⁾ B. SCHMITT, *Experimental Marketing*, „Journal of Marketing Management”, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 53–67.
- ³³⁾ M. URDE, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 117–133.
- ³⁴⁾ Zob. np. J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 35, no. 3–4, 2001, s. 248–291, L. DeCHERNATONY, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 157–180; J.K. JOHANSSON, M. HIRANO, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 93–105; S. KING, *op.cit.*, vol. 7, no. 1, 1991, s. 3–13, A. MITCHELL, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 25–42; B. SCHMITT, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 53–67 oraz M. URDE, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 117–133.
- ³⁵⁾ Zob. np. J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 27, no. 1, 2001, s. 1–17; L. DeCHERNATONY, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 157–180; M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *op.cit.*, February 2001, s. 128–134; J.K. JOHANSSON, M. HIRANO, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 93–105; K.L. KELLER, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 43–51; A. MITCHELL, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 25–42; B. SCHMITT, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 53–67 oraz M. URDE, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 117–133.
- ³⁶⁾ Zob. np. J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 21, no. 1, 1995, s. 963–996; J.M.T. BALMER, *op.cit.*, vol. 27, no. 1, 2001, s. 1–17; L. DeCHERNATONY, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 157–180; M.J. HATCH, M. SCHULTZ, *op.cit.*, February 2001, s. 128–134; J.K. JOHANSSON, M. HIRANO, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 93–105; S. KING, *op.cit.*, vol. 7, no. 1, 1991, s. 3–13, M. URDE, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 117–133.
- ³⁷⁾ A. SHOKER, R. SRIVASTAVA, R. RUEKERT, *Challenges and Opportunities Facing Brand Management: an Introduction to the Special Issue*, „Journal of Marketing Research”, vol. 31, May 1994, s. 149–158.
- ³⁸⁾ L. DeCHERNATONY, *op.cit.*, vol. 15, no. 1–3, 1999, s. 157–180; L. DeCHERNATONY, *Marka. Wizja i Tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 33.
- ³⁹⁾ S. LaFORET, J. SAUNDERS, *Managing Brand Portfolios: How the Leaders do it*, „Journal of Advertising Research”, September–October, 1994, s. 64–76; J.N. KAPFERER, *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London 1997; D. AAKER, E.A. JOACHIMSTHALAER, *The Brand Relationship Spectrum: the Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review”, vol. 42, no. 4, 2000, s. 8–23.
- ⁴⁰⁾ W. OLINS, *op.cit.*, Oxford 2000 s. 51–65.
- ⁴¹⁾ J.M.T. BALMER, E.R. GRAY, *op.cit.*, vol. 37, no. 7/8, 2003, s. 992.
- ⁴²⁾ J.N. KAPFERER, *op.cit.*, London 1997.
- ⁴³⁾ Szerzej na ten temat zob. J.M.T. BALMER, E.R. GRAY, *op.cit.*, vol. 37 no. 7/8, 2003.

Summary

Although the concept of corporate brand is sometimes seen to be analogous to the concept of corporate reputation, there is a fundamental difference between them. Corporate brand can be managed, while corporate reputation is only the effect of managers' activity in the area of creating corporate brand.

This paper shows the differences and similarities between these identified concepts: corporate brand and corporate reputation. Corporate brand focuses on the question, „who does the organization want to be?” and corporate reputation refers to the real perception of the organization in the internal and external environment.

Strategie zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstwa

Grzegorz Urbanek

Wprowadzenie

W zmożona debata na temat aktywów niematerialnych¹⁾ przedsiębiorstwa jest wynikiem przeobrażeń, jakie zachodzą w związku z pojawieniem się „nowej ekonomii”. W ciągu ostatnich dwóch dekad w świecie biznesu dokonała się gruntowna przemiana, polegająca na przejściu od kapitalizmu przemysłowego, opartego na aktywach materialnych, do „ery postindustrialnej”, gdzie tworzenie wartości odbywa się przede wszystkim dzięki czynnikom niematerialnym. W tych warunkach aktywa niematerialne, w tym własność intelektualna, odgrywają coraz większą rolę w gospodarce, stanowiąc podstawowe źródła tworzenia wartości. Aktywa niematerialne mogą pomóc przedsiębiorstwu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej na wiele sposobów. Patent pozwala na uzyskanie tymczasowej przewagi technologicznej lub być platformą, na której oparty jest standard technologiczny. Znak towarowy może stanowić podstawę przewagi „rynkowej” opartej na silnej, tj. rozpoznawalnej i budującej wartość dla klientów marce.

W konsekwencji współczesne firmy stają się mniej transparentne, ponieważ najważniejsze czynniki tworzenia wartości i ryzyka z nimi związane z racji swojej „niematerialności” są często trudne do identyfikacji. „Nowa ekonomia” stwarza tym samym nowe wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstw, w szczególności w obszarze tworzenia i wykorzystania czynników niematerialnych.

Strategie zarządzania aktywami niematerialnymi koncentrują się na dwóch grupach zagadnień. Pierwsze związane są z realizacją działań, których celem jest budowa aktywów niematerialnych. Drugie z wykorzystaniem aktywów niematerialnych w celu zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Artykuł jest prezentacją najważniejszych aspektów związanych z optymalizacją strategii wykorzystania aktywów niematerialnych, w szczególności własności intelektualnej, w celu podniesienia wartości przedsiębiorstwa.

Sposoby wykorzystania aktywów niematerialnych

W wykorzystanie czynników niematerialnych w przedsiębiorstwie może prowadzić do zmniejszenia różnych kategorii kosztów, zwiększenia cen i wolumenu sprzedaży, zwiększenia potencjału rynkowego oraz powstania nowych opcji rozwojowych²⁾. Firmy prowadzące intensywną działalność badawczo-rozwojową uzyskują wysokie stopy zwrotu na akcjach³⁾.

Rosnące, a często decydujące znaczenie własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej powoduje, że pozostawienie kwestii zarządzania własnością intelektualną na szczeblu funkcjonalnym, np. działu marketingu w przypadku znaku towarowego czy działu badawczo-rozwojowego w przypadku patentów jest działaniem nieodpowiedzialnym. Zarządzanie czynnikami mającymi decydujący udział w tworzeniu wartości powinno być realizowane w ramach strategii z odpowiedniego szczebla w organizacji. Działania w odniesieniu do aktywów niematerialnych mają charakter strategiczny. Jest to konsekwencja faktu, że tworzenie i podtrzymywanie tej kategorii aktywów wiąże się z koniecznością wydatkowania dużych środków, z których zwrot następuje z istotnym opóźnieniem czasowym. Również decyzje o określonym sposobie ich wykorzystania często są nieodwracalne po niskim koszcie. Stąd podjęcie złej decyzji może mieć długookresowe niekorzystne strategiczne konsekwencje dla przedsiębiorstwa.

W ramach strategii wykorzystania aktywów niematerialnych podstawową decyzją jest określenie sposobu ich eksploatacji – bezpośredniego lub pośredniego. Z bezpośrednią eksploatacją mamy do czynienia w sytuacji, gdy podmiot wykorzystuje posiadane aktywa niematerialne we własnej ofercie rynkowej. W takiej sytuacji wszystkie prawa wynikające z własności pozostają przy jej właścicielu. Bezpośrednie wykorzystanie może dotyczyć wszystkich aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. ➔

Najważniejsze argumenty za bezpośrednią eksploatacją aktywów niematerialnych to⁴⁾:

- firma ma wszystkie zasoby komplementarne potrzebne do eksploatacji czynników niematerialnych;
- eksploatacja czynników stanowiących własność intelektualną poprzez inne podmioty może spowodować ich osłabienie (marka), a także powstanie zobowiązań prawnych;
- eksploatacja zewnętrzna może osłabić działalność badawczo-rozwojową przedsiębiorstwa;
- problemy z monitowaniem wykorzystania czynników niematerialnych przez inne podmioty utrudniają kontrolę nad należnymi z tytułu opłat licencyjnych dochodami;
- nietransferowalność czynników niematerialnych poprzez ścisłe powiązanie z innymi aktywami przedsiębiorstwa i niemożność ich wydzielenia – dotyczy przede wszystkim czynników niestanowiących własności intelektualnej.

W przypadku pośredniej eksploatacji, właściciel aktywów niematerialnych dokonuje transferu całości lub części posiadanego prawa do innych podmiotów, które eksploatują je w zamian za część uzyskiwanych korzyści. Zakres transferowanego prawa, forma transferu i sposób podziału korzyści pomiędzy licencjodawcę i licencjobiorcę mogą być bardzo różne. Pośrednie wykorzystanie aktywów niematerialnych może mieć miejsce tylko w odniesieniu do własności intelektualnej. Tylko w tym przypadku firma może utrzymać kontrolę nad udostępnionymi innym podmiotom aktywami.

Pośrednia eksploatacja własności intelektualnej

W przypadku pośredniej eksploatacji własności intelektualnej najważniejszą decyzją jest określenie sposobów i warunków, na jakich następuje udzielenie prawa do jej wykorzystania przez inne podmioty.

Przykłady pośredniej eksploatacji własności intelektualnej to⁵⁾:

- sprzedaż definitywna – oznacza nieodwracalny transfer całości prawa związanego z własnością intelektualną do kupującego. Najczęściej sprzedający w zamian uzyskuje jednorazową lub rozłożoną na raty płatność. Jej wysokość jest zwykle powiązana z rezultatami komercjalizacji uzyskiwanymi przez kupującego;
- licencja – oznacza przekazanie przez właściciela na rzecz licencjobiorcy części prawa do własności intelektualnej na określony czas, w zamian za opłatę – najczęściej procent od wartości sprzedaży;
- rozszerzenie – wykorzystanie własności intelektualnej we wtórnych zastosowaniach, np. znak towarowy na nowych kategoriach produktów, postacie filmowe w gadżetach itp.;

- joint venture – oznacza utworzenie przez dwa niezwiązane podmioty nowej firmy, która będzie komercjalizowała własność intelektualną;

- *franchising* – oznacza rodzaj hybrydowej licencji, w której transferowi podlega najczęściej wiele aktywów stanowiących własność intelektualną, np. znak towarowy i *know-how*. Dodatkowo w tym przypadku następuje najczęściej również transfer wiedzy poza chronioną prawnie. *Franchising* wymaga ściślejszej współpracy i zaangażowania podmiotów we wspólne działania w ramach umowy niż w przypadku innych form eksploatacji pośredniej.

W przypadku licencjonowania własności intelektualnej jednym z najważniejszych elementów porozumienia pomiędzy zaangażowanymi stronami jest ustalenie wysokości oraz sposobu płatności za licencję. Najczęściej występujące formy rekompensaty za możliwość korzystania z prawa to własności intelektualnej, to:

- zapłata gotówkowa,
- zapłata w formie rat licencyjnych,
- zapłata w formie objęcia udziałów w przedsięwzięciu komercjalizującym własność intelektualną.

Raty licencyjne są najpowszechniej występującą formą rekompensaty za wykorzystanie przez inny podmiot aktywów. Wielkość raty powinna być ustalona na poziomie „godziwego” zwrotu na wartości inwestycji w czynnik podlegający transferowi⁶⁾. Ustalenie rat licencyjnych na poziomie zarówno poniżej, jak i powyżej godziwego zwrotu jest oznaką nieoptymalnego zarządzania aktywami przedsiębiorstwa. W pierwszym przypadku oznacza niewykorzystanie możliwości generowania dodatkowych przychodów na odpowiednim poziomie, w drugim – może zniechęcić potencjalnych licencjobiorców, co również przekłada się na powstanie utraconych możliwości zarobkowych.

Bezpośrednia eksploatacja aktywów niematerialnych

Zdolność aktywów niematerialnych do tworzenia korzyści dla przedsiębiorstwa zależy od wielu innych czynników. Ich bezpośrednie wykorzystanie wymaga zaangażowania aktywów komplementarnych, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Wiąże się również z ryzykiem niepowodzenia. Wydatkowanie środków na komercjalizację patentu następuje zwykle przed możliwością określenia jej efektów. W momencie przyznania ochrony patentowej jego fizyczna postać przyjmuje najczęściej formę prototypu. Patent uzewnętrznia swoją wartość w momencie wbudowania go w produkt, który przy wykorzystaniu również innych aktywów jest sprzedawany na rynku. Aby wprowadzić go na rynek, potrzeba stworzyć projekty, przygotować specyfikację produkcyjną, zaplanować procesy technologiczne itp. W ten sposób patent zostaje obudowany dodatkową wiedzą w po-

stacji *know-how*, co stwarza całościowy pakiet aktywów niematerialnych. Dodatkowo, komercjalizacja patentu może wymagać zaangażowania czynników komplementarnych (np. marketing, obsługa posprzedażna, dystrybucja), które często są własnością innych podmiotów. Dlatego ostateczny sukces rynkowy, np. technologii, jest funkcją nie tylko jej „wewnętrznej” użyteczności, ale również jakości zaangażowanych aktywów komplementarnych.

Przykładem efektywnego wykorzystania zasobów komplementarnych do komercjalizacji technologii jest komputer osobisty PC. Firma IBM zaoferowała nowy, ale niezbyt skomplikowany produkt oparty na powszechnie dostępnej technologii. Czynnikiem, który zadecydował o sukcesie firmy, były zestaw aktywów i kompetencji komplementarnych, które zostały wykorzystane przy okazji sprzedaży produktu. IBM stworzyło produkt oparty na „otwartej architekturze”, udostępniając informacje na temat systemu operacyjnego zarządzającego jego pracą. W rezultacie w ciągu kilku lat od wprowadzenia produktu na rynek pojawiło się tysiące firm oferujących *hardware* i *software* kompatybilny z IBM PC. W efekcie IBM potrafiło stworzyć wokół swojego produktu „niekontraktową” sieć wartości złożoną z setek komplementariuszy⁷⁾. Czynnikiem, który zachęcił podmioty do współpracy, była marka IBM i pewność, że oferta firmy i zbudowana wokół niej sieć przetrwają i staną się standardem rynkowym.

W przypadku komercjalizacji innowacyjnych produktów często mamy do czynienia z sytuacją, w której firmy osiągające powodzenie w pierwotnej fazie wprowadzania produktu na rynek, przegrywają później z firmami imitatorami i naśladowcami. Przykładami innowacyjnych firm, które przegrały na rynku z naśladowcami, mogą być: EMI z medycznym skanerem pozytronowym („zwycięzcy”: General Electric, Technicare), Philips z odtwarzaczami wideo (JVC), Bowmar z kieszonkowymi kalkulatorami (Texas Instruments i Hewlett-Packard), Xerox z komputerami biurowymi (Apple)⁸⁾.

Najważniejszą przyczyną porażki rynkowej firm innowacyjnych są, obok ograniczonego zakresu wyłączności na stosowane rozwiązania, błędy w strategii wprowadzania innowacji na rynek.

„Prosta” ochrona patentowa nie jest efektywnym narzędziem blokowania konkurentów. Patenty często są „obchodzone” przez konkurentów stosunkowo niskim kosztem. Mansfield, Schwarz i Wagner⁹⁾ obliczyli, że 60% patentów w badanej przez nich próbie zostało „powielonych” w ciągu 4 lat. Użytkowanie patentów lub rozwiązań pochodnych przez wiele podmiotów skutkuje spadkiem ich wartości. Stąd imitatorzy swoimi działaniami mogą istotnie zmniejszyć rynkową wartość własności intelektualnej dla danego podmiotu. Aby temu zapo-

biec, zakres ochrony patentowej powinien być wzmocniony dzięki realizowanej przez firmę strategii. Wynalazca podstawowego rozwiązania technologicznego może ubiegać się nie tylko o jego ochronę, ale również o ochronę komplementarnych i pochodnych rozwiązań – procesów produkcyjnych i projektów z nimi związanych.

Efektywna strategia wykorzystania własności intelektualnej może również polegać na odpowiednim zarządzaniu informacjami. Firmy mogą wprowadzać w błąd konkurentów poprzez publikowanie informacji, które zaciemniają obraz kierunku rozwoju technologii firmy, np. poprzez patentowanie pokrewnych rozwiązań, które nie mają praktycznego zastosowania. Bardzo ważną decyzją jest czas ujawniania informacji o patentach. Należy wybrać pomiędzy uzyskaniem pełnej ochrony prawnej związanej z patentem a czasem jego komercjalizacji. Technologie o krótkim cyklu życia mogą przynieść największe dochody przed uzyskaniem ochrony patentowej. W tej sytuacji ich skopiowanie jest możliwe w sposób trudny do podważenia. Dlatego w przypadku takich technologii bardziej efektywną strategią jest utrzymywanie rozwiązania technicznego w tajemnicy, a nie jego patentowanie¹⁰⁾.

Znaczenie marek (znaków towarowych) w sukcesie przedsiębiorstw jest powszechnie doceniane w sektorze dóbr konsumpcyjnych. Efektywnym sposobem wykorzystania marek jest tworzenie barier wejścia dla innych firm. Przykładem może być oferowanie całej gamy marek obejmujących swoim zasięgiem różnorodne gusta klientów. Takie działania stosuje firma Proctel&Gamble, która oferuje w różnych kategoriach produktowych szeroką gamę marek adresowanych do różnorodnych potrzeb konsumentów¹¹⁾. Innym przykładem tego typu strategii jest Gillette, które oferuje pełny asortyment przyborów do golenia w każdym segmencie cenowym, dodatkowo z licznymi chronionymi patentami rozwiązaniami technicznymi.

W przypadku firm z sektora technologicznego znaczenie marek w ich sukcesie jest traktowane jako drugorzędne. Jest to spowodowane tym, że technologia i marki są często traktowane jako przeciwieństwa. *Branding* oznacza konsekwencje i stałość – marki są budowane w długim okresie poprzez konsekwentne przekazywanie zmieniających się w nieznacznym stopniu i tylko lekko modyfikowanych przesłań i obietnic. Z kolei technologia oznacza ciągłą zmianę i innowacyjność, doskonalenie produktu i redukcję kosztów¹²⁾. Zmiany, jakie zachodzą na rynku w ciągu ostatnich lat, powodują jednak wzrost znaczenia marek również w przypadku technologii. Przewaga konkurencyjna oparta na własności intelektualnej może być wzmocniona i podtrzymywana dzięki równoczesnemu wykorzystaniu różnych rodzajów prawa własności – patentów i znaków towarowych.



Konkurowanie oparte na cechach i parametrach produktu w połączeniu z ceną stają się niekończącym się wyścigiem, w którym trudno wygrać. W miarę dojrzewania technologii (i wygaszania ochrony patentowej) konkurencja mogą łatwo skopiować kiedyś innowacyjne rozwiązania – w efekcie konkurencja przesuwają się w kierunku cenowej. Z tego powodu firmy technologiczne muszą poszukiwać innych sposobów budowania i podtrzymywania przewagi. Jednym z nich jest budowanie silnych marek, które pozwalają wyróżnić oferowane produkty i „uciec spod gilotyny” standaryzacji oferty rynkowej. Wśród firm, które działają w sektorze zaawansowanych technologii i jednocześnie posiadają i rozwijają silne marki, można wymienić: IBM, Nokię, Motorolę, Intel, Microsoft. Dzięki posiadanym markom firmy te postrzegane są jako synonimy wysokiej jakości, niezawodności ciągłości obsługi, co pozwala im na uzyskiwanie dodatkowej premii cenowej i posiadanie rzeszy lojalnych klientów. W rezultacie marki czterech spośród wymienionych firm znajdują się w pierwszej dziesiątce najwartościowszych marek świata według rankingu Interbrand za 2007 rok¹³⁾.

Przykładem, jak duże znaczenie dla sukcesu rynkowego produktu wysokiej technologii może mieć marka, jest przebój rynkowy firmy Apple – iPod, którego sprzedaż w okresie od października 2006 do czerwca 2007 wyniosła około 40 mln sztuk, podczas gdy sprzedaż analogicznego pod względem technologicznym i funkcjonalności produktu firmy Microsoft – Zune – wyniosła tylko około 1 mln sztuk¹⁴⁾.

Marki w obszarze nowoczesnych technologii mogą stanowić swoisty przewodnik dla konsumentów nienadających za szybkimi zmianami technologicznymi prowadzącymi do zamieszania i szumu informacyjnego na rynku. W natłoku informacji i opinii na temat różnych dostępnych ofert – oferty oznaczone silną marką podwyższają zaufanie do dokonanego zakupu. Jest to szczególnie istotnie w sytuacji, gdy na rynku funkcjonują jednocześnie różne standardy technologiczne. Silna marka może pomóc zdobyć dominującą pozycję standardowi, z którym jest związana.

Podsumowanie

O becnie przedsiębiorstwa tworzą wartość w przeważającym stopniu poprzez procesy i działania oparte na aktywach niematerialnych. Posiadanie przez przedsiębiorstwo „wysokiej” jakości aktywów niematerialnych, np. unikalnej technologii, nie przesądza o jego sukcesie. Czynnikiem decydującym o powodzeniu jest realizacja odpowiedniej strategii komercjalizacji angażującej wewnętrzne i zewnętrzne zasoby komplementarne. Dlatego należy identyfikować potrzebne aktywa

i kompetencje komplementarne i zbudować je wewnętrznie, bądź zakontraktować u partnerów biznesowych. Podział korzyści wynikających z komercjalizacji inwencji zależy od sposobu „ułożenia” relacji pomiędzy stronami zaangażowanymi w ten proces.

dr Grzegorz Urbanek

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY:

¹⁾ Aktywa niematerialne definiujemy jako własność intelektualną, a także inne niematerialne źródła korzyści dla przedsiębiorstwa znajdujące się przynajmniej pod jego częściową kontrolą.

²⁾ Zob. G. URBANEK, *Opcje realne w wycenie aktywów niematerialnych*, „Przegląd Organizacji”, 3/2005.

³⁾ Zob. B. LEV, *Niematerialne aktywa: niedoceniana broń w walce z konkurencją*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2007, s. 89.

⁴⁾ Por. G. SMITH, R. PARR, *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, John Wiley & Sons, New York 2000, s. 341.

⁵⁾ Por. tamże..., s. 342.

⁶⁾ Zagadnienia związane ze sposobami ustalania rat licencyjnych nie są w tym opracowaniu przedmiotem analizy. Szczegółowe informacje na ten temat można znaleźć np. w: R. RAZGAITIS, *Valuation and Pricing of Technology-Based Intellectual Property*, Wiley&Sons, Hoboken 2003.

⁷⁾ Zob. D. TEECE, *The Strategic Management of Technology*, w: D. FAULKNER, A. CAMPBELL (ed.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 138–172.

⁸⁾ D. TEECE, *The Strategic Management of Technology*, w: D. FAULKNER, A. CAMPBELL (ed.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 149–150.

⁹⁾ E. MANSFIELD, M. SCHWARZ, S. WAGNER, *Imitation Costs and Patents: An Empirical Study*, „Economic Journal”, 91/1981, s. 907–918.

¹⁰⁾ M. REITZIG, *Strategic Management of Intellectual Property*, „MIT Sloan Management Review”, Spring 2004, s. 35–40.

¹¹⁾ D. DYER, F. DALZELL, R. OLEGARIO, *Rising Tide – Lessons from 165 Years of Brand Building At Procter&Gamble*, HBR Press, Boston 2004.

¹²⁾ Zob. M. SAWHNEY, *Branding in Technology Markets*, w: A. TYBOUT, T. CALKINS (ed.), *Kellogg on Branding*, John Wiley&Sons, Hoboken 2005, s. 201–225.

¹³⁾ Zob. *Best Global Brands*, dostępne: www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand-BGB-2007.

¹⁴⁾ „Dziennik Finansowy”, 5.10.2007 r., s. 6.

Summary

In the „New economy” intangible assets and intellectual property are playing an increasing role in value creation. Intangible assets may help companies in gaining competitive advantage in various ways. For example patent may be a source of temporary technological superiority while a brand name may create a customer advantage based on its value perception. In these circumstances „New economy” rises new challenges for managers, especially in the areas of creation and implementation of intangibles. This article presents strategies for effective intangibles management in both – the process of their creation and commercialization.

Typologia sieci aliansów

Włodzimierz Sroka

Istota pojęcia sieci w literaturze przedmiotu

Pojęcie sieci ma bardzo wieloznaczny i szeroki charakter, za czym przemawia m.in. duża liczba publikacji poświęconych tej tematyce. Badaniami nad sieciami zajmują się naukowcy z różnych dyscyplin. Różnorodne opracowania zajmują się sieciami wewnątrz organizacji, czy też sieciami traktowanymi jako związki danej organizacji z bezpośrednimi odbiorcami i dostawcami. Głównym problemem związanym z definicją sieci staje się zatem dokładne określenie obiektu badań. Wiodącą tematyką niniejszej pracy są sieci traktowane jako zbiór różnorodnych podmiotów wykorzystujących wielostronne umowy o współpracy.

Socjologowie definiują sieć jako formę zorganizowanej działalności gospodarczej, obejmującej zestaw węzłów (osób fizycznych lub organizacji) połączonych różnymi relacjami, np. zobowiązaniami kontraktowymi, więzami rodzinnymi. Firmy mogą być połączone z innymi poprzez szeroki zestaw społecznych lub ekonomicznych relacji, z których każda stanowi społeczną sieć [Gulati, 2007, s. 2]. Obejmuje to relacje z dostawcami, przepływy surowców i materiałów, relacje pomiędzy pojedynczymi pracownikami, relacje z bankami inwestycyjnymi czy też wcześniejszymi aliansami.

K. Zimniewicz odnajduje kontekst organizacji sieciowej w koncepcjach organizacji wirtualnych, które, jego zdaniem, składają się z poszczególnych uczestników sieci [Zimniewicz 2000, s. 99]. Elementami takiego układu są relacje sieciowe tworzone przez partnerów dysponujących określonymi kompetencjami oraz zaufaniem i etyka.

J.C. Anderson, H. Hakansson i J. Johanson [1994] definiują sieć biznesową jako „zestawienie dwóch lub więcej połączonych relacji biznesowych, w której każda relacja wymiany odbywa się między firmami określanymi jako zespołowi aktorzy”. Także D.A. Whetton zauważa, że „sieć składa się z ze wszystkich interakcji pomiędzy organizacjami w danej populacji” [Das, Teng, 2002]. W tym sensie sieć jest zbiorem aliansów.

Szeroką analizę przedsiębiorstwa sieciowego przedstawił J. Brillman. Analizuje on sieci wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne oraz porównuje klasyczne – jego zdaniem – rozwiązanie sieciowe, jakim jest *franchising* z koncepcjami przedsiębiorstwa partnerskiego [Niemczyk, 2006,

s. 25]. Natomiast J. Lichtarski traktuje sieć jako złożoną, wielopodmiotową strukturę o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości [Lichtarski, 1993, s. 17]. Poza cytowanymi autorami warto dodać jeszcze propozycję J. Kaya, który pod tym pojęciem rozumie grupy firm, zawierających ze sobą kontrakty relatywne [Kay, 1996, s. 118].

Według Jonesa i współpracowników, między interesem firmy a interesem sieci występuje konflikt. Partnerzy mogą zaadoptować jedną z dwóch możliwych strategii w tym względzie: koncentrację na zadowoleniu sieci (zespołową) lub też indywidualną, skupioną na własnych interesach [Jones, Hesterley, Fladmoe-Lindquist, Borgatti, 1998]. Niezależnie od konkretnego rodzaju, sieci można zdefiniować jako układy złożone z węzłów i relacji opisanych na tych węzłach [Niemczyk, 2006, s. 27].

Sieć a sieć aliansów – przegląd stanowisk

Dokonując próby zdefiniowania sieci aliansów, należy zauważyć, że literatura przedmiotu w tym zakresie nie jest tak bogata, jak literatura poświęcona powiązaniom sieciowym oraz samym sieciom. Wynika to m.in. z tego, że większość naukowców traktowała je po prostu jako alianse strategiczne, nie dokonując żadnego rozróżnienia. Wydaje się, że nie jest to właściwe podejście, pomiędzy tymi formami współpracy między przedsiębiorstwami występują bowiem zasadnicze różnice. Na przykład, wykorzystując teorię gier P. Hwang i W.P. Burgers pokazali, że gry z udziałem wielu partnerów (tak jak w sieciach aliansów) są fundamentalnie różne od gier z udziałem dwóch stron, czyli takich, jak w przypadku dwustronnych aliansów [Hwang, Burgers, 1997].

B. Gomes-Casseres przypisuje rozwój sieci aliansów, określanych przez niego także konstelacjami, wpływowi globalnej ekonomii oraz rosnącej złożoności produktów. Według niego sieć aliansów jest grupą firm połączonych ze sobą poprzez alianse, która konkuruje w określonej domenie konkurencyjnej (tj. określonym biznesie, rynku lub technologii) zarówno z inną siecią, jak i pojedynczymi firmami [Gomes-Casseres, 1996, s. 3].

S. Lazarini podąża śladem B. Gomes-Casseres, uważając, że konstelacje są aliansami między wieloma autonomicznymi firmami, konkurującymi ze sobą w tych samych lub podobnych sektorach, w celu przyciągnięcia zarówno nowych klientów jak i człon-



ków [Lazarini, 2007]. W przeciwieństwie jednak do niego dzieli je na dwie wyraźne grupy, tj. formalne, w których firmy należące do sieci są połączone ze sobą w sposób formalny, oraz nieformalne, będące grupami oddzielnych firm połączonych umowami o współpracy, mającymi relatywnie więcej dwustronnych więzi ze sobą niż z firmami spoza grupy.

M.S. Yoshino oraz U.S. Rangan uważają, że firmy konkurujące w skali globalnej stosują dwa podejścia w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej:

- rozwój szerokiej wewnętrznej sieci międzynarodowych spółek zależnych na głównych obsługiwanych rynkach, zarówno krajowych, jak i regionalnych,
- tworzenie zewnętrznej sieci aliansów strategicznych z firmami z całego świata [Yoshino, Rangan, 1995, s. 195].

Podejścia te – ich zdaniem – nie wykluczają się a coraz większa liczba firm stosuje je na całym świecie, np. Ford.

Inni autorzy, których wkład w zakresie nauki o sieciach aliansów jest znaczący, to Y.L. Doz i G. Hamel, którzy analizują kwestie związane głównie z zarządzaniem sieciami aliansów. Warto podkreślić, że wyróżnili oni trzy rodzaje aliansów

obejmujących wielu partnerów: sieci aliansów, portfel aliansów oraz pajęczynę aliansów [Doz, Hamel, 2006, s. 297–334].

Problematyką sieci aliansów zajmowali się szeroko T.K. Das oraz B. Teng. Za sieć aliansów uznali oni zbiór wielu aliansów (w przeciwieństwie do aliansu dwustronnego, będącego umową o współpracy obejmującą jedynie dwie firmy) [Das, Teng, 2002]. Dokonują oni również rozróżnienia pomiędzy sieciami aliansów a konstelacjami aliansów, gdyż ich zdaniem, te ostatnie są jednym z typów aliansów, składającym się z minimum trzech partnerów.

Zaprezentowany przegląd wybranych definicji sieci aliansów pozwala na ich prezentację tabelaryczną, z uwzględnieniem głównych cech oraz charakterystyki (tabela).

Analiza zaprezentowanych definicji pozwala stwierdzić, że w literaturze przedmiotu występuje duża różnorodność definicji w zakresie sieci aliansów różniących się zakresem współpracy, charakterem wzajemnych powiązań (siecią relacji), liczbą firm. Inne określenia sieci aliansów obejmują: konstelacje, grupy aliansów, bloki strategiczne, systemy, korporacje wirtualne, strategia ośmiornicy. Zwolennikiem takiego podejścia jest m.in. B. Go-

Tab. Wybrane definicje sieci aliansów w literaturze przedmiotu

Lp.	Autorzy	Definicja i charakterystyka	Inne określenie
1.	Thorelli, 1986	Układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację – coś pośredniego między rynkiem a hierarchią	System
2.	Jarillo, 1988	Celowa, długookresowa umowa pomiędzy różnymi organizacjami skierowanymi na zysk, która pozwala im na uzyskanie (utrzymanie) przewagi konkurencyjnej wobec firm spoza sieci	
3.	Nohria, Garcia-Pont, 1991	Sektor podzielony na bloki strategiczne, czyli zespoły firm połączone bardziej głęboko ze sobą niż z innymi firmami w sektorze, które z kolei składają się ze strategicznych grup (firm podobnych pod względem potencjałów, pozycji rynkowej, udziału w rynku, sprzedaży)	Blok strategiczny
4.	Miles, Snow, 1992	Sieć dynamiczna jako najbardziej efektywna forma organizacyjna w uwarunkowaniach biznesowych; coś, co przedsiębiorcy stosują w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej	
5.	Gomes-Casseres, 1994, 1996, 2003	Grupa firm połączonych ze sobą poprzez alianse, która konkuruje w określonej domenie konkurencyjnej (tj. określonym biznesie, na rynku lub technologii) zarówno z inną grupą, jak i pojedynczymi firmami	Konstelacja, sieć aliansów, korporacja wirtualna
6.	Vyas, Shelburn, Rogers, 1995	Alianse obejmujące wiele firm	Strategia ośmiornicy
7.	Das, Teng, 2002	Zbiór wielu aliansów (w przeciwieństwie do aliansu dwustronnego, będącego umową o współpracy obejmującą dwie firmy)	
8.	Stewart, 2004	Grupa firm skoncentrowanych wokół centralnej firmy w sieci; jedna firma centrum wchodząca w wiele dwustronnych aliansów	Portfel aliansów
9.	Doz, Hamel, 2006	Alianse między wieloma partnerami. Trzy rodzaje: <ul style="list-style-type: none"> • sieć aliansów – powiązania pomiędzy wieloma podobnymi firmami • portfel aliansów – zestaw odrębnych, dwustronnych aliansów • pajęczyna aliansów 	Portfel aliansów, pajęczyna aliansów
10.	Lazarini, 2007	Alianse między wieloma autonomicznymi firmami powodujące, że te grupy konkurują ze sobą w tych samych lub podobnych sektorach o klientów, jak i nowych członków	
11.	Capaldo, 2007	Strategiczne aktywa, które pozwalają firmom wiodącym mieć wpływ na generowanie zysków zarówno dla firm uczestniczących w sieci, jak i dla sieci jako całości	
12.	Hoffmann, 2007	Zestaw wielu aliansów połączonych indywidualnymi „aktorami”	Portfel aliansów

Źródło: opracowanie własne.

mes-Casseres. Należy jednak zauważyć, że mimo znacznych podobieństw, pomiędzy poszczególnymi definicjami występują także znaczące różnice. Ponadto nie wszyscy autorzy używają innych nazw na sieci aliansów; najczęściej stosowane to konstelacje oraz portfel aliansów. Niezależnie od istotnych różnic pomiędzy przedstawionymi definicjami, pewne cechy są wspólne dla wszystkich: występowanie wielu stron (minimum trzy), dobrowolność współpracy, niezależność partnerów, powiązania między stronami. Z punktu widzenia tematyki opracowania definicja B. Gomes-Casseres ma najwięcej cech użytecznych dla praktyków i teoretyków zarządzania. Należy zatem przyjąć, że sieć aliansów jest grupą firm połączonych ze sobą poprzez różnego rodzaju alianse (w tym luźne porozumienia), które rywalizują na rynku zarówno z innymi sieciami aliansów, jak i pojedynczymi firmami.

Rodzaje sieci aliansów

Rozwojowi sieci aliansów towarzyszy duże zróżnicowanie ich form i rodzajów. Wynika ono z uwzględnienia wielu kryteriów podziału, takich jak: liczba firm członkowskich oraz liczba zawartych aliansów, celów współpracy, specyfika funkcjonowania i stopień zaangażowania partnerów, horyzont czasu i inne. Poznanie różnic między nimi pozwala na lepsze zrozumienie procesu ich tworzenia oraz zarządzania, a tym samym zwiększenie efektywności działania. Implikuje to konieczność uporządkowania analizowanego obszaru badawczego.

Podejście dwukryterialne

Spośród sieci aliansów klasyfikowanych według dwóch głównych kryteriów na uwagę zasługują sieci, których podstawą rozróżnienia jest liczba zawieranych aliansów oraz liczba zaangażowanych w nich partnerów. Podejście takie zaproponowali Y.L. Doz i G. Hamel, co pozwoliło na wyróżnienie czterech możliwych sytuacji (rysunek 1):

- klasyczny alians dwóch partnerów;

		Liczba zawieranych aliansów	
		jeden	wiele
Liczba zaangażowanych partnerów	jeden	Klasyczny alians dwustronny	Portfel aliansów
	wielu	Jednorodna sieć aliansów	Niejednorodna sieć aliansów

Rys. 1. Typologia sieci aliansów

Źródło: [Cygler, 2002, s. 164].

- jednorodna sieć aliansów (lewy dolny prostokąt) – przedstawia sytuację, w której wielu partnerów zaangażowanych jest w jeden alians. Są to najczęściej powiązania między wieloma porównywalnymi firmami, tworzone w celu ustanowienia standardów jakościowych w danym sektorze oraz wymiany informacji pomiędzy partnerami. Takie sieci wpływają na powstanie korzyści ekonomii skali oraz kolektywne uczenie się;

- w prawym górnym prostokącie zaprezentowano portfel aliansów będący zbiorem oddzielnych dwustronnych aliansów zawartych przez jedną firmę. Mają one głównie na celu uzyskanie dostępu do komplementarnych zasobów partnera w zakresie technologii, kompetencji i umiejętności oraz rynków;

- najbardziej złożoną sytuację zaprezentowano w prawym dolnym prostokącie, tj. niejednorodną sieć aliansów, czyli wielu partnerów zaangażowanych w wiele aliansów strategicznych. W przeciwieństwie do sieci jednorodnej, jej uczestnikami mogą być firmy pochodzące z różnych sektorów, co może utrudniać współpracę między nimi, ale z drugiej – może wpływać na generowanie nowej wiedzy, a tym samym lepsze wykorzystanie pojawiających się szans.

Inny sposób podziału sieci aliansów według podejścia dwukryterialnego oferuje teoria wymiany społecznej. Zdaniem T.K. Dasa i B. Tenga, dwa aspekty wymiany społecznej – horyzont wymiany oraz rodzaj tzw. zasady wzajemności – pozwalają na wyróżnienie czterech typów sieci aliansów. Pierwsze kryterium podziału odnosi się do oczekiwanego czasu trwania wymiany pomiędzy firmami w sieci. Drugie kryterium wymaga szerszego wyjaśnienia. Zasada wymiany społecznej może bazować na tzw. wymianie bezpośredniej (tzn. bezpośrednio między firmami) oraz sieciowej, w której firma „daje” określony swój wkład do sieci, czerpiąc korzyść także z sieci. Te dwa czynniki, tj. horyzont wymiany (krótki i długi) oraz zasada wzajemności (bezpośrednia i oparta na sieci) determinują powstanie czterech typów sieci aliansów [Das, Teng, 2002]. Ilustruje to rysunek 2.

Product bundling – lewy, górny kwadrat, przedstawia wspólne działania w zakresie marketingu produktów i usług, które są ze sobą wzajemnie powiązane w oczach klientów. Przykładem takich porozumień są umowy między liniami lotniczymi pozwalające pasażerom na podróżowanie różnymi liniami z jednym biletem (tzw. *code sharing*).

Joint bidding – w tym typie sieci partnerzy wspólnie startują w przetargach w zakresie dużych projektów, a każda z firm jest odpowiedzialna za określoną część. Członkowie sieci nie oddziałują wzajemnie na siebie, gdyż każdy odpowiada za określoną część projektu, a wymiana społeczna w ramach sieci odbywa się między firmą a siecią.

Poziome keiretsu – są grupami wzajemnie ze sobą połączonych firm japońskich oraz specyficznych więzi, które je ze sobą łączą.

		Horizont wymiany	
		krótki	długi
Zasada wzajemności sieciowa (pośrednia)	bezpośrednia	Producent bunding (Logika: krótkookresowe dopasowanie uzupełniających się zasobów)	Poziome keiretsu (Logika: długookresowa wymiana udziałów między członkami w celu zapewnienia stabilności i wyłączności)
	sieciowa (pośrednia)	Joint bidding (Logika: czerpanie korzyści z rozmiarów sieci)	Konsorcja B + R (Logika: strategia skierowana na nowe technologie i standardy)

Rys. 2. Rodzaje sieci aliansów według teorii wymiany społecznej

Źródło: [Das, Teng, 2002].

Konsorcja B+R – obejmują sieci, w których firmy członkowskie tworzą nowy podmiot zajmujący się pracami badawczo-rozwojowymi. Różnią się od klasycznych *joint ventures* tym, że są zasadniczo zorientowane na badania oraz obejmują dużą liczbę zaangażowanych firm.

Podejście jednokryterialne

Klasyfikacja sieci aliansów na podstawie jednego kryterium oznacza, że taki podział uwzględnia tylko jeden wybrany aspekt współpracy, np. wzajemne relacje. Interesującą klasyfikację sieci aliansów przedstawili Ch. Snow, R.E. Miles oraz H.J. Coleman, wyróżniając trzy podstawowe ich rodzaje: wewnętrzne, stabilne oraz dynamiczne [Snow, Miles, Coleman, 1992].

Sieci wewnętrzne są szczególnym rodzajem sieci, gdyż działania w ich ramach odbywają się we wnętrzu danej organizacji, po czym ich produkty są niejako „sprzedawane” po cenach rynkowych do następnego elementu w łańcuchu wartości firmy.

Sieci stabilne zwykle obejmują częściowy *outsourcing*, będąc sposobem zwiększenia elastyczności w łańcuchu wartości. Sieć stabilna rozkłada ryzyko na kilka firm, a w przypadku pogorszenia koniunktury, firma „macierzysta” może wspierać członków swojej sieci. Korzyścią współpracy w ramach sieci jest rzetelność dostaw lub dystrybucji, jak i bliska współpraca między członkami. Uczestnictwo w sieci wiąże się także z kosztami, przede wszystkim z utratą części niezależności, a także wzajemnej zależności między firmami.

W sieciach dynamicznych firma wiodąca najczęściej skupia się na kluczowej działalności, a resztę funkcji z łańcucha wartości przekazuje w *outsourcing*. Sieci te zapewniają elastyczność i specjaliza-

cję, funkcjonując najlepiej w silnie konkurencyjnym otoczeniu.

Z kolei według B. Gomes-Casseresy można wyróżnić następujące formy sieci aliansów:

- produkcyjne *joint venture* mające kilku udziałowców (akcjonariuszy);
- konsorcja badawczo-rozwojowe składające się z kilku członków;
- wspólne przedsięwzięcia zarządzane kolektywnie przez partnerów;
- ko-marketingową sieć systemów *franchisingowych* z kilkoma lokalnymi kanałami;
- grupy mające na celu ustanowienie określonych standardów w sektorze;
- portfel aliansów firmy [Gomes-Casseres, 2004].

J. Child, D. Faulkner i S. Tallman wymienili dwa podstawowe typy sieci: zdominowane, tzn. firma ma bilateralne związki z wieloma, zwykle mniejszymi podmiotami oraz sieci równorzędnych partnerów, w których firmy nawiązują ze sobą bliskie wzajemne relacje, współpracując przy różnych projektach [Child, Faulkner, Tallman, 2005, s. 152–153]. Związki między firmą dominującą a pozostałymi niekoniecznie muszą mieć formalny charakter. Z punktu widzenia firmy dominującej główna korzyść ze współpracy polega na zapewnieniu sobie pewnego źródła dostaw. Natomiast firmy powiązane oszczędzają na kosztach marketingu i reklamy, a przede wszystkim – mają zapewnione źródła zbytu na swoje produkty.

W sieciach równorzędnych partnerów nie ma jednej organizacji, która sprawowałaby kontrolę nad wszystkimi działaniami sieci, a role poszczególnych firm zmieniają się w zależności od osiąganych wyników. Pozwala to na większą elastyczność oraz szybsze reagowanie na wymogi otoczenia, a role poszczególnych firm zmieniają się w zależności od osiąganych wyników. Pozwala to na większą elastyczność działania.

Powiązania sieciowe między firmami są również częstym efektem *outsourcingu* w przedsiębiorstwach, czyli wydziałania na zewnątrz firmy funkcji niezwiązanych z tzw. *core* biznesem. Warto podkreślić, że chociaż pierwotną przyczyną była chęć wydzielenia jedynie funkcji generujących koszty, to z czasem działalność ta obejmowała coraz więcej procesów niezwiązanych z generowaniem przewagi konkurencyjnej [Cygler, 2002, s. 165].

Formą powiązań sieciowych, chociaż specyficzną, są także tzw. grona, czyli klastry określane jako skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, podmiotów świadczących usługi, firm działających w niektórych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. wyższe uczelnie czy instytuty badawcze), konkurujących i współpracujących ze sobą w poszczególnych obszarach [Porter, 2001, s. 246]. Skupiają producentów dóbr i usług finalnych, dostawców wyspecjalizowanych środków produkcji, części maszyn i urządzeń, instytucje badawczo-rozwojowe.

Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że nie ma jednej, uniwersalnej klasyfikacji sieci aliansów strategicznych. Z drugiej strony liczba możliwych rodzajów sieci jest mniejsza niż w przypadku aliansów dwustronnych. Analizując klasyfikację B. Gomes-Casseres, należy zauważyć jej bardzo szeroki charakter, przejawiający się m.in. w dużej liczbie możliwych typów sieci aliansów. Biorąc ponadto pod uwagę ostatni typ sieci aliansów – portfel aliansów firmy – a także podejście autora do definicji klasycznego aliansu dwóch firm (jakakolwiek forma współpracy między firmami, począwszy od wymiany udziałów między partnerami aż do luźnego porozumienia między nimi) można stwierdzić, że jest on zwolennikiem szerokiego podejścia do typologii sieci aliansów; w jego ujęciu są bowiem one tożsame z sieciami.

Dokonując porównania przedstawionych form sieci aliansów, można zauważyć wiele podobieństw między nimi, np. portfel aliansów ma charakter zbliżony do sieci zdominowanej, a ta z kolei – do japońskich *keiretsu*. Analiza różnorodnych klasyfikacji sieci aliansów pozwala stwierdzić, że podejście zastosowane przez J. Childa, D. Faulknera i S. Tallmana zawiera najwięcej cech użytkowych dla teoretyków i praktyków zarządzania. Należy w tym względzie zgodzić się z wnioskami J. Cygler [Cygler, 2002, s. 166]. Oprócz łatwości w przeprowadzaniu analizy, jego cechą charakterystyczną jest także jasność identyfikacji poszczególnych rodzajów sieci.

dr Włodzimierz Sroka

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSON J.C., HAKANSSON H., JOHANSON J., *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, vol. 58, 1994, no. 4.
- [2] BAMFORD J.D., GOMES-CASSERES B., ROBINSON M.S., *Mastering Alliance Strategy: A comprehensive Guide to Design, Management and Organization*, John Wiley & Sons, San Francisco 2003.
- [3] CAPALDO A., *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*, „Strategic Management Journal”, vol. 28, 2007, no. 3.
- [4] CHILD J., FAULKNER D., TALLMAN S., *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, 2nd edition, Oxford 2005.
- [5] CYGLER J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- [6] DAS T.K., TENG B., *Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective*, „Academy of Management Review”, vol. 27, 2002, no. 3.
- [7] DOZ Y.L., HAMEL G., *Alianse strategiczne: sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
- [8] GILSING V.A., LEMMENS Ch., *Strategic Alliance Networks and Innovation: A Deterministic and Voluntary View Combined*, „Technology Analysis & Strategic Management”, vol. 19, 2007, no. 2.
- [9] GOMES-CASSERES B., *Competing in Alliance Constellations: a Primer for Managers*, in: M.A. Trick, ed., *Global Corporate Evolution: Looking Inward or Looking Outward?*, Carnegie Bosch Institute, International Management Series, vol. 4, Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon Press, 2004.
- [10] GOMES-CASSERES B., *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, „Harvard Business Review”, July–Aug. 1994.
- [11] GOMES-CASSERES B., *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
- [12] GULATI R., *Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press, 2007.
- [13] HOFFMANN W.H., *Strategies for Managing a Portfolio of Alliances*, „Strategic Management Journal”, vol. 28, 2007, no. 3.
- [14] HWANG P., BURGERS W.P., *The Many Faces of Multi-firm Alliances. Lessons for Managers*, „California Management Review”, vol. 39, 1997, no. 3.
- [15] JARILLO J.C., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 9, 1988, no. 1.
- [16] JONES C., HESTERLEY W., FLADMOE-LINDQUIST W.S., BORGATTI K., *Professional Service Constellations: How Strategies and Capabilities Influence Collaborative Stability and Change*, „Organization and Science”, vol. 9, 1998.
- [17] KAY J., *Podstawy sukcesu firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [18] LAZARINI S.G., *The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines*, „Strategic Management Journal”, vol. 28, 2007, no. 2.
- [19] LICHTARSKI J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1993.
- [20] MILES R.E., SNOW Ch.C., *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review”, vol. 34, 1992, no. 4.
- [21] NIEMCZYK J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, 2006.
- [22] NOHRIA N., GARCIA-PONT C., *Global Strategic Linkages and Industry Structure*, „Strategic Management Journal”, vol. 12, Summer 1992.
- [23] PORTER M., *Porter o konkurencji*, PWN, Warszawa 2001.
- [24] SNOW Ch.S., MILES R.E., COLEMAN H.J., Jr., *Managing the 21st Century Network Organizations*, „Organizational Dynamics”, vol. 20, Winter 1992, no. 3.
- [25] STEWART T.E., *Sieci aliansów z punktu widzenia centrów sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne*, „Financial Times”, Firma na rynku globalnym (t. 1), Liber, Warszawa 2004.
- [26] THORELLI H., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, vol. 7, 1986, no. 1.
- [27] VYAS N.M., SHELBURN W.L., ROGERS D.C., *An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 10, 1995, no. 3.
- [28] YOSHINO M.Y., RANGAN U.S., *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- [29] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

Summary

The subject of the articles is typology of alliance networks. The starting point is the concept of network and alliance networks which in turn determine the types of networks. Based on one and two criteria approach, a variety of types of alliance networks were presented. The most useful typology of alliance networks, both for scholars and managers were described, too.

Elastyczność działania małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej

Krzysztof Wach

Istota elastyczności działania przedsiębiorstwa

Ważnym elementem konkurencyjności przedsiębiorstw jest ich zdolność do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, czyli ich zdolność do adaptacji, a wręcz elastyczności. Podobnie jak konkurencja, również pojęcie elastyczności jest różnie postrzegane i definiowane w literaturze przedmiotu. Niektórzy utożsamiają elastyczność z adaptacją, inni natomiast przypisują tym pojęciom odrębne znaczenie. Według Lyncha elastyczność organizacyjna to „zdolność do przystosowania się do konkurencyjnych zmian, globalnych rynków, bez fundamentalnych zmian wewnątrz organizacji” [Lynch 1989, s. 21]. Z kolei Upton elastyczność definiuje jako „zdolność do zmiany lub reakcji z niewielkim opóźnieniem, uwzględniając czas, wysiłek, koszt i wyniki działania” [Upton 1994, s. 73]. Podobnie elastyczność definiuje Aggarwal, według którego jest to „zdolność organizacji do zaspokojenia potrzeb rynku bez zbędnych kosztów, czasu, zakłóceń wewnątrzorganizacyjnych lub obniżenia wyników działania organizacji” [Aggarwal 1997, s. 26]. Autor ten zauważa, że lata 70. ub. wieku były dekadą produktywności, w latach 80. dominowało zarządzanie jakością, a lata 90. skupiają się na elastyczności przedsiębiorstwa. Krupski w swoich rozważaniach nad elastycznością organizacji wyraźnie rozróżnia adaptację od elastyczności. Według niego adaptacja to przystosowanie, a elastyczność jest pojęciem szerszym, które zawiera element adaptacji. Autor ten dokonuje klasyfikacji elastyczności organizacji ze względu na czas odpowiedzi oraz stopień antycypowania impulsów zmian i wyróżnia [Krupski i in. 2005, s. 24]:

- **elastyczność adaptacyjno-inercyjną** (jeżeli impuls A, to po pewnym czasie inercji odpowiedź B),
- **elastyczność reaktywną** (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B),

- **elastyczność antycypacyjną** (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B, z tym że B czeka na A),
- **elastyczność kreatywną** (między A i B nie ma zwłoki; B nie jest odpowiedzią na A).

Koncepcji osiągnięcia elastyczności organizacji jest wiele w literaturze. Organizacja może być elastyczna, jeśli wypracowuje odpowiednie zachowania nią kierujące (czyli ma adekwatne cechy), oraz jeśli stosuje odpowiednią strategię. Idealna organizacja elastyczna ma według Brilman następujące cechy [Brilman 2002, s. 391]:

- zdolność nadszyczenia za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne przejawiające się w płaskiej strukturze, czyli uprawomocnienie pracowników wykonawczych (*empowerment*),
- personel przyzwyczajony do zmian.

Z kolei w celu bronienia się przed zmiennością czy burzliwością otoczenia według Alpaga i Stearnsa [1998, s. 104] organizacja może stosować jedną z następujących strategii:

- strategię buforów (tworzenie wokół rdzenia organizacji komórek, które są bezpośrednio narażone na wpływy zakłóceń występujących w otoczeniu),
- strategię kompensacji (oferowanie różnych cen w zależności od sytuacji rynkowej),
- strategię priorytetów (segmentacja otoczenia, kategoryzacja otrzymanych składników stosowanie w odniesieniu do nich specjalnych procedur postępowania),
- strategię dywersyfikacji (zwiększanie różnorodności oferty),
- strategię sterowania otoczeniem (generowanie korzystnych więzi z otoczeniem lub manipulowanie otoczeniem).

Firmy funkcjonujące w warunkach globalizacji gospodarki światowej, upowszechniania się podobnego stylu życia na całym świecie, oraz w dobie rozwijających się systemów teleinformatycznych,

muszą nie tylko przystosować swoje działania do potrzeb i uwarunkowań współczesnego rynku, ale przede wszystkim powinny efektywnie wykorzystywać wszystkie istniejące możliwości, jakie stwarzają procesy globalizacyjne oraz rozwój techniki. Przedsiębiorstwa mogą zatem szukać swojej przewagi w walce konkurencyjnej poprzez wprowadzenie strategii globalizacji swojej działalności. Wejście na rynki zagraniczne może poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, co może pomóc mu sprostać swoim konkurentom. Wiele firm lokalnych staje się uczestnikami rynku międzynarodowego. Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od pozycji, jaką zdobyło w swojej branży. Firma ma potencjalne szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki dysponowaniu odpowiednimi zasobami oraz kompetencjami ekonomicznymi i menedżerskimi. Wszystkie działania mające na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej docenianej przez klientów zmierzają do jednego – wygrania w walce konkurencyjnej [Strategor, s. 68].

Założenia metodologiczne

Celem prowadzonych badań była jakościowa analiza elastyczności działania przedsiębiorstw z województwa małopolskiego w procesie europejskiej integracji gospodarczej. W celu rozwiązania problemu badawczego określającego wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na elastyczność działania badanych przedsiębiorstw posłużono się ankietą pocztową. Jako metodę operacjonalizacji wybrano percepcję menedżerską, która zapewnia akceptowalną poprawność i rzetelność, a przede wszystkim przewyższa inne metody pod względem praktyczności zastosowania. Jest bardzo często stosowana w analogicznych badaniach [Lyon, Lumpkin, Dess 2000, s. 1055–1085]. Stąd jako główną technikę badawczą zastosowano ankietowanie (poprzedzone sondażem diagnostycznym), uzupełnione techniką obserwacji. Sposób gromadzenia informacji wykorzystywał analizę *ex post* dokonaną przez przedsiębiorców (zmiany w okresie badania oraz przed akcesją, czyli 3 lata wcześniej).

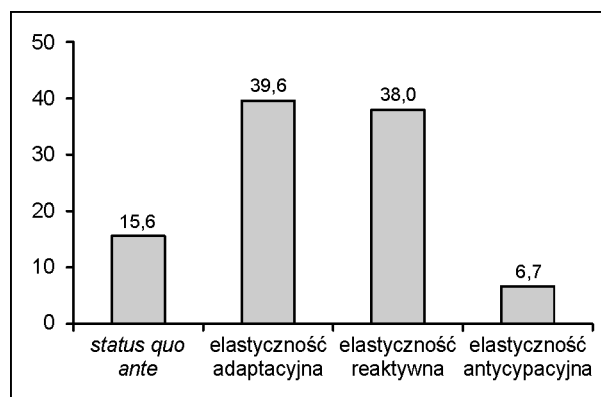
Obiektami badań były przedsiębiorstwa prywatne z województwa małopolskiego (bez względu na ich wielkość czy formę prawną), które funkcjonowały na rynku co najmniej 3 lata (chodziło o wybór przedsiębiorstw, które rozpoczęły swoją działalność jeszcze przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej). Dobór przedsiębiorstw do próby badawczej miał charakter losowy, przy czym badania ze względów pragmatycznych ograniczono do jednego województwa – małopolskiego. Założono, że materiał empiryczny powinien obejmować co najmniej 250, a maksymalnie 350 przypadków. Poszczególnych reprezentantów próby badawczej losowano na podstawie bazy REGON, przy czym zastosowano

odmienne podejście, nie to standardowo stosowane w analogicznych badaniach. Próba badawcza była bowiem aktualizowana aż do osiągnięcia zakładanej wielkości. Przy uwzględnieniu tych założeń otrzymano 350 ankiet, w tym 323 ankiety kompletne nadające się do dalszej obróbki statystycznej (odrzucano 27 ankiet ze względu na istotne braki). W celu statystycznej weryfikacji hipotez w pracy zastosowano nieparametryczny test niezależności chi-kwadrat (χ^2).

Wyniki badań empirycznych

Poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw względem zmian zachodzących w otoczeniu był w próbie badawczej dość zróżnicowany (rysunek 1). Można przyjąć, że im był wyższy, tym niższy był odsetek firm charakterystyczny dla danej kategorii elastyczności. I tak najczęściej badanych przedsiębiorstw deklarowało, że na każdy impuls płynący z otoczenia reaguje po pewnym czasie przez odpowiednią adaptację swoich działań (tzw. elastyczność adaptacyjna). Nieco tylko niższy był odsetek przedsiębiorstw deklarujących stosowanie elastyczności reaktywnej (na każdy impuls płynący z otoczenia badana firma natychmiast podejmowała konieczne działanie). Jedynie niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw deklarował, że każdy impuls z otoczenia jest wcześniej przez nie przewidywany i gdy się pojawia, natychmiast wdrażana jest opracowana wcześniej procedura działania (tzw. elastyczność antycypacyjna). Niestety blisko 2,5-krotnie wyższy był odsetek firm, które nie reagują wcale na impulsy płynące z otoczenia, czyli tzw. zerowa elastyczność polegająca na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa bez zmian.

W badanej zbiorowości na podstawie statystyki chi-kwadrat zaobserwowano pewne zależności, któ-



Rys. 1. Poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw względem zmian zachodzących w otoczeniu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

re sprowadzają się do profilu badanych przedsiębiorstw ze względu na poziom stosowanej elastyczności. Wnioski wynikające ze sporządzonego profilu są następujące:

- duże przedsiębiorstwa w większości stosują elastyczność reaktywną (najwyższy poziom), podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa adaptacyjną (najniższy poziom), jednocześnie małe i średnie przedsiębiorstwa niemal w wyrównanych proporcjach stosują elastyczność reaktywną (pośredni poziom) i adaptacyjną ($\chi^2 = 25,1$ przy $p = 0,0003$);
- firmy z kapitałem zagranicznym są bardziej elastyczne niż te z kapitałem krajowym, te pierwsze w większości stosują bowiem elastyczność reaktywną, a te drugie adaptacyjną ($\chi^2 = 14,6$ przy $p = 0,002$);
- eksporterzy są bardziej elastyczni niż przedsiębiorstwa niebędące eksporterami, a poziomy stosowanej elastyczności są analogiczne, jak w powyższej zależności ($\chi^2 = 9,3$ przy $p = 0,002$);
- przedsiębiorstwa mające wysoki poziom wiedzy na temat funkcjonowania rynku europejskiego cechują się zarazem wyższym poziomem elastyczności niż pozostałe, najczęściej stosują one elastyczność reaktywną ($\chi^2 = 47,1$ przy $p = 0,00000$);
- firmy korzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu są bardziej elastyczne niż te niekorzystające ze wsparcia instytucjonalnego, te pierwsze w większości stosują bowiem elastyczność reaktywną, a te drugie adaptacyjną ($\chi^2 = 15,3$ przy $p = 0,001$);
- firmy o zasięgu międzynarodowym (europejskim i pozaeuropejskim) są bardziej elastyczne niż przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym (lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym), a poziomy stosowanej elastyczności są analogiczne, jak w powyższej zależności ($\chi^2 = 36,3$ przy $p = 0,0003$).

W celu weryfikacji tezy o występowaniu współzależności między poziomem stosowanej elastyczności a rozwojem badanych przedsiębiorstw wykorzystano nieparametryczny test niezależności chi-kwadrat. Weryfikowaną hipotezą jest stwierdzenie głoszące, że między rozważanymi zmiennymi, tj. poziomem elastyczności i poziomem rozwoju, występuje zależność. Po wykonaniu odpowiednich obliczeń otrzymano wartość $\chi^2 = 27,4$ przy bardzo silnej istotności $p = 0,0001$. Świadczy to o tym, że firmy stosujące wyższy poziom elastyczności lepiej się rozwijają. Pozwala to na wnioskowanie o wpływie poziomu elastyczności na rozwój badanych przedsiębiorstw. W badanej zbiorowości zaobserwowano zależności w dwóch płaszczyznach. Ze względu na stosowany poziom elastyczności jako zmienną zależną (zmienną niezależną jest poziom rozwoju) wnioski są następujące:

- zdecydowana większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność antycypacyjną (75%) oraz większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność re-

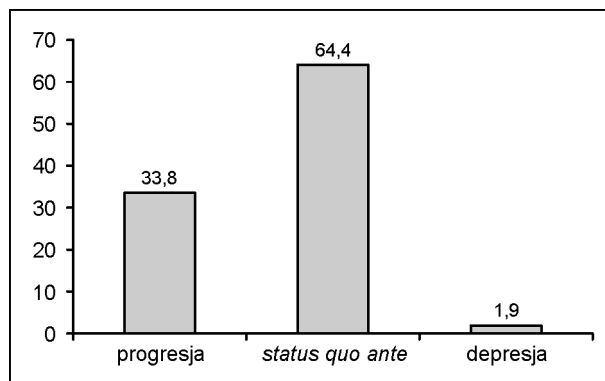
aktywną (48%) notuje jednocześnie zdecydowany rozwój;

- większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność adaptacyjną notuje umiarkowany rozwój.

Z kolei ze względu na poziom rozwoju jako zmienną zależną (zmienną niezależną jest poziom elastyczności) w próbie badawczej zaobserwowano następujące zależności:

- zdecydowany rozwój w większości notują przedsiębiorstwa stosujące elastyczność reaktywną;
- umiarkowany rozwój w większości notują przedsiębiorstwa stosujące elastyczność adaptacyjną.

W toku badań sprawdzono również wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na zmianę poziomu elastyczności stosowanego przez badane przedsiębiorstwa (rysunek 2). Dla większości przedsiębiorstw akcesja Polski do UE nie zmieniła koniecznego poziomu elastyczności badanych firm względem otoczenia. Nieco ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw deklarowała, że akcesja wymusiła na nich wysoką elastyczność działania względem otoczenia (progresja poziomu elastyczności). Tylko niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw deklarował, że akcesja pozwoliła im obniżyć elastyczność działania względem otoczenia.



Rys. 2. Zmiany poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw wskutek akcesji Polski do Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W analizowanej próbie badawczej na podstawie statystyki chi-kwadrat zaobserwowano pewne zależności, które sprowadzają się do profilu badanych przedsiębiorstw ze względu na zmianę poziomu stosowanej elastyczności wskutek akcesji Polski do Wspólnoty. Wnioski wynikające ze sporządzonego profilu są następujące:

- duże i średnie przedsiębiorstwa poprawiły swój poziom elastyczności, podczas gdy małe i mikroprzedsiębiorstwa utrzymały na niezmiennym poziomie ($\chi^2 = 17,7$ przy $p = 0,007$);
- przedsiębiorstwa starsze (działające na rynku co najmniej 3,5 roku) są bardziej elastyczne niż młodsze ($\chi^2 = 9,7$ przy $p = 0,02$);

- im zasięg działania przedsiębiorstw jest większy, tym wyższy jest odsetek przedsiębiorstw poprawiających poziom swojej elastyczności ($\chi^2 = 26,3$ przy $p = 0,0009$);
- przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym (europejskim i pozaeuropejskim) najczęściej poprawiły poziom swojej elastyczności, a jednocześnie najwięcej przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym nie zmieniło poziomu swojej elastyczności ($\chi^2 = 26,3$ przy $p = 0,0009$);
- firmy, które starały się o dotacje europejskie, w większości poprawiły poziom swojej elastyczności wskutek akcesji, natomiast te, które się nie ubiegały o dotacje, utrzymywały go na niezmiennym poziomie ($\chi^2 = 21,3$ przy $p = 0,0008$); jednocześnie analogiczną zależność zaobserwowano dla firm, które uzyskały i nie uzyskały dotacji ($\chi^2 = 16,2$ przy $p = 0,0003$);
- przedsiębiorstwa korzystające z oferty otoczenia instytucjonalnego w większości zanotowały progresję poziomu elastyczności, podczas gdy firmy niekorzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu w zdecydowanej większości utrzymywały wcześniej stosowany poziom elastyczności ($\chi^2 = 14,9$ przy $p = 0,0005$).

Można wysunąć przypuszczenie, że zmiana poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw wskutek akcesji miała wpływ na poziom osiągniętego przez nie rozwoju. Dla weryfikacji tak postawionej zależności zastosowano statystykę chi-kwadrat. Uzyskane wyniki pozwalają na potwierdzenie tej zależności ($\chi^2 = 17,6$ przy $p = 0,001$). Analizując macierz dwudzielną oraz wykres dwuwymiarowy częstości analizowanych zmiennych, zaobserwowano, że firmy deklarujące progresję poziomu swojej elastyczności notowały w większości zdecydowany rozwój, podczas gdy firmy utrzymujące poziom elastyczności na niezmiennym poziomie – umiarkowany rozwój.

Konkluzje

Powyższe wyniki potwierdzają, że rozwój badanych przedsiębiorstw jest uzależniony z jednej strony od poziomu stosowanej przez nie elastyczności działania, z drugiej zaś od zmiany tego poziomu. Dodatkowo można także postawić hipotezę, że zmiana poziomu elastyczności wskutek akcesji zależy od stosowanego poziomu elastyczności. Na podstawie kalkulacji statystycznych przy zastosowaniu testu chi-kwadrat wykryto taką zależność ($\chi^2 = 25,3$ przy $p = 0,0003$). Przedsiębiorstwa, na których akcesja wymusiła wyższą elastyczność działania, stosowały w większości elastyczność reaktywną, podczas gdy te, dla których akcesja pozwoliła obniżyć elastyczność, nie reagowały wcale na impulsy płynące z otoczenia. Z kolei te przedsiębiorstwa, które wskutek akcesji nie musiały zmieniać stosowanego przez siebie poziomu elas-

tyczności, najczęściej deklarowały stosowanie elastyczności adaptacyjnej. Wnioski płynące z tych analiz są jednoznaczne. Charakter elastyczności adaptacyjnej nie spowodował żadnych zmian w przedsiębiorstwach ją stosujących, po pojawieniu się impulsu reagowały bowiem po pewnym czasie, a zatem nie zmieniły swojej postawy po akcesji. Przedsiębiorstwa pasywne, niereagujące na zmiany zachodzące w otoczeniu, obniżyły poziom swojej elastyczności najprawdopodobniej ze względu na swoją postawę z jednej strony (sceptycyzm), drugiej ze względu na bardziej przewidywalne i stabilne zjawiska zachodzące w makrootoczeniu.

* Artykuł powstał w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw województwa małopolskiego”, kierownik projektu: dr Krzysztof Wach, projekt badawczy nr N N 115 1449 33 (oznaczenie wewnętrzne 81/KPiI/2/2007/GI/047) finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie umowy nr 1449/B/H03/2007/33 realizowany na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 29.10.2007–28.10.2008.

dr Krzysztof Wach

Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] AGGARWAL S., *Flexibility Management: The Ultimate Strategy*, „Industrial Management” 1997, no. 1.
- [2] ALPAG R., STEARNS T., *Management*, South-West Publishing, Cincinnati 1987.
- [3] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] LYNCH J.G., *Organizational Flexibility*, „Human resource Planning”, 1989, vol. 12, no. 1.
- [5] LYON D.W., LUMPKIN G.T., DESS G.G., *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, „Journal of Management” 2000, no. 5.
- [6] MACHACZKA J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- [7] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- [8] UPTON D.M., *The management of Flexibility*, „California Management review”, 1994, vol. 36, no. 2.
- [9] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. KRUPSKI, PWE, Warszawa 2005.

Summary

The paper elaborates on the flexibility of Polish enterprises facing the European economic integration. The Author tries to show the impact of the accession of Poland to the European Union on the development of Polish enterprises as far as their flexibility is concerned. The paper includes results of the empirical research conducted in the first half of 2007, that is 3 years after the accession on the random sample of 323 enterprises localized in *małopolskie* voivodeship.

Teoria systemów w zarządzaniu firmą

Marcin Żemigala

Wprowadzenie

We współczesnej praktyce zarządzania widać w ostatnich latach dużą popularność systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Podkreśla się, że współcześni menedżerowie chcący sprawnie funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, otoczeniu wysoce skomplikowanym i ryzykownym, powinni myśleć i działać w sposób systemowy, powinni postrzegać organizację, którą kierują, jako system. System organizacyjny składa się z różnych podsystemów i wzajemnych relacji pomiędzy nimi a także pomiędzy całym systemem organizacyjnym i innymi systemami w makrosystemie otoczenia organizacji. Dziedzinę nauki zajmującą się systemami nazwano ogólną teorią systemów, a za jej twórcę uważa się Ludwiga von Bertalanffy'ego, który tak oto określa jej istotę: „[...] jej przedmiotem jest formułowanie zasad obowiązujących w odniesieniu do systemów w ogóle, jakakolwiek jest istota ich elementów składowych oraz zachodzących między nimi relacji, czyli działających w nich sił. Ogólna teoria systemów jest zatem nauką ogólną o całościowości, którą dotychczas uważano za pojęcie niejasne, mgliste i na wpół metafizyczne. W rozwiniętej formie byłaby to dyscyplina logiczno-matematyczna, sama w sobie czysto formalna, ale nadająca się do stosowania w różnych naukach empirycznych”¹⁾.

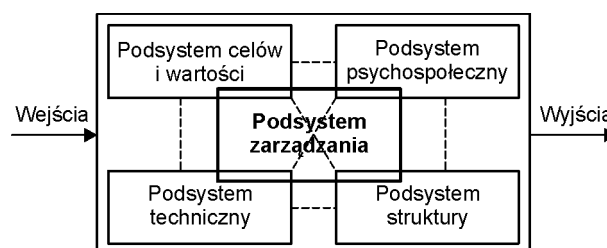
Organizacja jako system

Wnaukach o zarządzaniu odzwierciedleniem ogólnej teorii systemów jest model organizacji jako systemu, który składa się z czterech podstawowych podsystemów i piątego podsystemu integrującego (porównaj rysunek 1)²⁾:

■ **Podsystem celów i wartości**, który wyraża związki firmy z otoczeniem. Cele organizacji, czyli formalnie ustalone i przewidywane do realizacji zamierzenia, które wynikają z potrzeb otoczenia, w którym funkcjonuje, są w znacznym stopniu determinowane przez funkcje, jakie firma spełnia w społeczeństwie.

■ **Podsystem techniczny**, który zawiera, najogólniej rzecz ujmując, warunki techniczne i technologiczne panujące w danej organizacji. Obok infra-

struktury technicznej przedsiębiorstwa jednym z kluczowych składników tego podsystemu jest wiedza niezbędna do realizacji założonych celów rozwoju organizacji.



Rys. 1. Model organizacji jako systemu

Źródło: M. BIELSKI, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 44.

■ **Podsystem psychospołeczny**, który składa się ze wszystkich członków organizacji (zarówno indywidualnych pracowników, jak i ich zespołów). Obejmuje on wzajemne ich interakcje, a także cele indywidualne oraz wynikające z nich motywacje działania, podział pracy i wynikający z niego system ról organizacyjnych, stosunki władzy i wpływów w organizacji oraz dynamikę grup, czyli wszystko to, co ma wpływ na zachowanie się pracowników przedsiębiorstwa.

■ **Podsystem struktury**, który obrazuje sposób podziału zadań, metod ich realizacji oraz zasady ich integrowania i koordynowania. Na ten podsystem składają się relacje pomiędzy wszystkimi składnikami organizacji, zarówno dotyczącymi czynników ludzkich, jak i rzeczowych. Określa on zależności wynikające z podziału władzy, przebieg procesów pracy oraz system informacyjny. W podsystemie tym uwzględnia się pionowy i poziomy podział pracy, który mieści się w jego strukturze formalnej (procedury organizacyjne, regulaminy pracy, opisy stanowisk pracy itp.) oraz nieformalnej (rzeczywista struktura władzy, procesy komunikacyjne, relacje z innymi podsystemami).

■ **Podsystem zarządzania**, który spełnia rolę integratora, spaja wszystkie poprzednio omówione podsystemy, określa relacje zachodzące między nimi oraz związki organizacji z otoczeniem. Podsystem zarządzania monitoruje i analizuje sytuację

w otoczeniu, wyznacza i modyfikuje cele organizacji, ustala jej strategię działania i rozwoju, określa kierunki bieżących działań (tzw. cele operacyjne), dokonuje wyboru technik i technologii, określa wewnętrzną strukturę, buduje system kierowania ludźmi i ich motywowania, kontroluje przebieg procesów transformacji, a także ocenia efektywność organizacji. Jego zadaniem jest zapewnienie wysokiej sprawności działania przedsiębiorstwa oraz utrzymanie równowagi dynamicznej pomiędzy organizacją a otoczeniem oraz wszystkimi jej podsystemami składowymi.

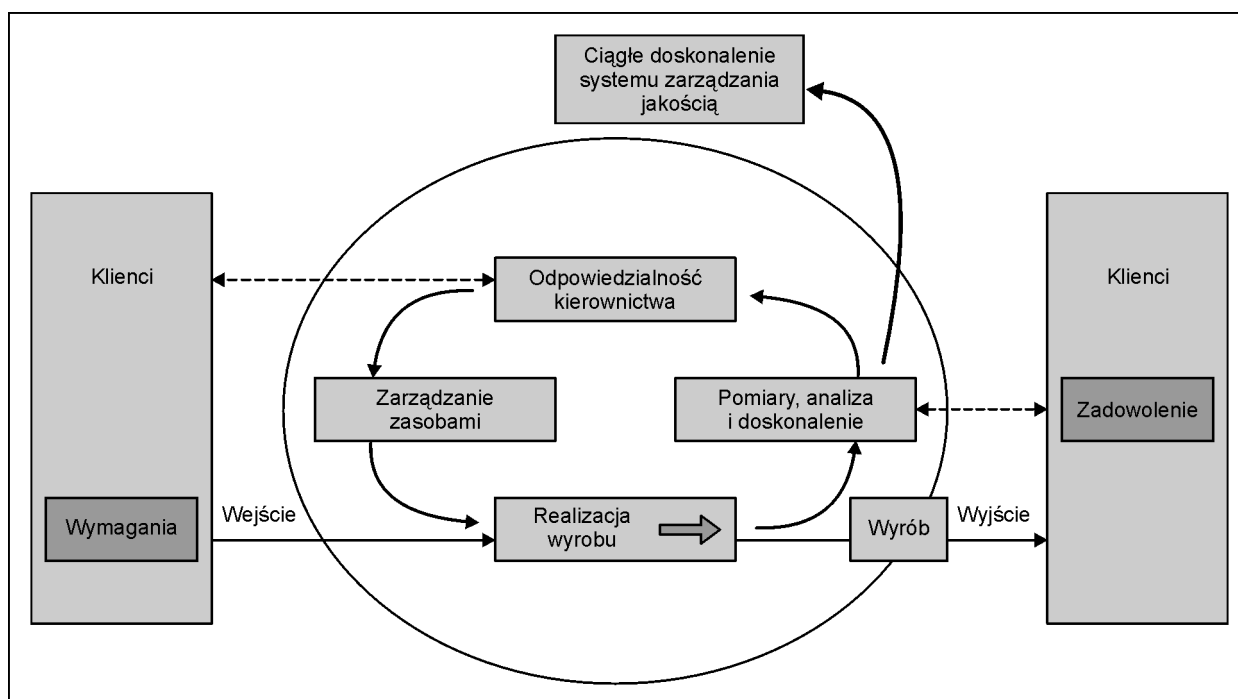
Systemy w praktyce współczesnego zarządzania

We współczesnych przedsiębiorstwach menedżerowie muszą identyfikować, usprawniać i zarządzać wieloma podsystemami organizacyjnymi oraz wieloma skomplikowanymi, często trudno dostrzegalnymi, wzajemnymi relacjami w systemie organizacyjnym. Wkład ogólnej teorii systemów do praktyki zarządzania jest ogromny. Duża skuteczność, a co za tym idzie popularność systemowych koncepcji zarządzania ma swoje odzwierciedlenie np. w systemach zarządzania jakością, systemach zarządzania środowiskowego, koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR), systemach przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym itp. Wiele systemów zarządzania jest znormalizowanych, istnieją wyspecjalizowane narzędzia usprawniające ich działanie. Ideą

przewodnią systemowego podejścia do zarządzania i do sprawowania funkcji menedżerskich jest konieczność równoczesnego zaspokajania potrzeb i oczekiwań szerokiego zbioru zainteresowanych stron (*stakeholders*), m.in. klientów, pracowników, partnerów biznesowych, właścicieli kapitału, społeczności lokalnych lub społeczeństwa jako całości, a także środowiska naturalnego.

Do godnych uwagi narzędzi systemowego zarządzania zaliczyć należy systemy zarządzania jakością według norm ISO serii 9000. To właśnie zarządzanie jakością stanowi podstawę do dalszej ewolucji systemowych koncepcji zarządzania w wyżej wymienionych obszarach. Model systemu zarządzania w myśl ISO 9001 prezentuje podejście dynamiczne, procesowe i wielostronne. Co oddaje nieprzewidywalną naturę współczesnego, wysoce konkurencyjnego otoczenia biznesu (porównaj rysunek 2). Ważne jest również uwzględnienie w nim filozofii ciągłego doskonalenia, która nakazuje nieustanne usprawnianie i poszukiwanie możliwości rozwoju, gdyż to właśnie kreatywność i innowacyjność w zaspokajaniu potrzeb klienta są dziś kluczem do sukcesu rynkowego³⁾.

Współczesne organizacje należy pojmować nie tylko w kategoriach systemów ekonomicznych, ale przede wszystkim systemów społecznych, nie można traktować przedsiębiorstwa – organizacji w kategoriach mechanistycznych, a raczej w kategoriach właśnie społecznych. Co prawda przedsiębiorstwa nie są systemami naturalnymi, ale sztucznie stworzonymi przez człowieka, nie uprawnia to jednak do zaważenia funkcjonowania przedsiębiorstw jedynie



Rys. 2. Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces

Źródło: PN-EN 9001:2001, s. 15.



do kategorii instrumentalnej, gdyż ich podmiotami są ludzie i relacje międzyludzkie. Nie można także się zgodzić z często lansowanym przez współczesnych menedżerów modelem cybernetycznym systemu organizacyjnego. Wtłaczanie skomplikowanych relacji człowiek – przedsiębiorstwo – otoczenie w ramy cybernetyki, w ramy mechanizmów sterujących, regulujących jest zbyt daleko idącym uproszczeniem natury przedsiębiorstwa. W otoczeniu przedsiębiorstwa zachodzą przecież zjawiska nieprzewidziane, mają miejsce sytuacje anormalne, do których przedsiębiorstwa potrafią się elastycznie dostosowywać, ewolucyjnie zmieniać swoje właściwości, funkcje i kompetencje. Mechaniczne podejście cybernetyczne wydaje się więc zbyt wąskie, jeśli już cybernetyka to biocybernetyka wraz z teorią ewolucji i uczenia się. Aby wzmocnić te refleksje, można przytoczyć słowa Michaela Croziera i Erharda Friedberga, którzy tak oto wypowiadają się o fascynacji cybernetyką w zarządzaniu: „[...] fascynacja modelami cybernetycznymi jest o tyle niebezpieczna, że są to modele zupełnie nieadekwatne i jeśli traktuje się je jako podstawę wyjaśniania zjawisk społecznych, dochodzi się do zupełnie błędnych wniosków. System cybernetyczny jest bowiem ze swej natury systemem sterowanym. Wystarczy odwołać się do oryginalnej definicji cybernetycznej systemu, aby stwierdzić, że stanowi on całość składającą się z elementu regulującego i elementów poddawanych automatycznej regulacji. System taki jest więc systemem sterowanym, ponieważ nie może on ani przystosowywać się, ani ewoluować, wychodząc poza repertuar rozwiązań czy »stanów« zaprogramowanych w jakiś sposób przez element regulujący i właściwie istnieje tylko dzięki kontroli sprawowanej przez ten element”⁴⁾.

Zasady myślenia systemowego

Jak zatem zastosować tak skomplikowaną i wieloaspektową koncepcję myślenia systemowego w codziennej praktyce zarządza-

nia organizacją. Mogą w tym pomóc następujące prawa sformułowane przez Charlotte Roberts i Jennifer Kemeny⁵⁾:

- Nie ma właściwych odpowiedzi. Systemy cechuje zazwyczaj duża dynamika, można stąd wywnioskować, że nie ma tzw. wytrychów organizacyjnych, czyli stałych rozwiązań mogących niezmiennie służyć do rozwiązywania problemów menedżerskich.

- Podzielenie słonia na pół nie daje dwóch różnych słoni. W tej metaforze słoń to system organizacyjny. Nie można działać, myśląc tylko o pewnych elementach systemu, jego funkcjach, a inne pomijać lub uznawać, że w rzeczywistości nie istnieją. Niestety praktyka taka jest częsta we współczesnych przedsiębiorstwach, gdzie uwagę poświęca się kwestiom ekonomicznym, zapominając, że organizacja to ludzie, a więc ważne są też kwestie społeczne, kulturowe, etyczne, a także w szerszym kontekście ekologiczne.

- Przyczyna i skutek nie są ściśle związane w czasie i przestrzeni. Należy pamiętać o tym, że myślenie systemowe to nie jest myślenie typu linearnego, gdzie skutek jest wywoływany przez jedną, względnie kilka prostych do określenia przyczyn. Tak więc nie powinno się szukać rozwiązania problemu w pobliżu dostrzeżenia jego skutków. Skutki problemów mają bowiem swe pierwotne źródła w przeszłości i tam trzeba szukać drogi do sukcesu, przy czym pierwotne przyczyny kłopotów często są właśnie nielinearne.

- Można i zjeść ciastko, i je mieć – ale nie jednocześnie. System trzeba stale badać, monitorować, przy jego zmianie uwzględniać opóźnienia czasowe. Każda zmiana systemu niesie ze sobą właśnie takie opóźnienia związane z przystosowaniem się do nowych warunków brzegowych, w których członkowie organizacji muszą działać.

- Najłatwiejsza droga może prowadzić wstecz. Rozwiązania najprostsze i najszybsze często nie są najbardziej efektywne. Współcześni menedżerowie lubią zajmować się „wierzchnią” warstwą systemu – jego strukturą, podstawowymi funkcjami, krótko-

Tab. 1. Różnice między systemowym i tradycyjnym myśleniem

Systemowość – myślenie holistyczne	Niesystemowość – myślenie tradycyjne
Współzależności, relacje, otwartość, wzajemne połączenia	Niezależność, zależności jednostronne, spoistość, jeden punkt widzenia
Złożoność, kompleksowość, skomplikowanie	Prostota
Wzajemne przyciąganie	Brak sił oddziałujących, izolacja
Powstawanie, pojawianie się	Brak procesów powstawania nowych właściwości, cech
Synergia, system, synteza	Brak nowych właściwości, cech pojawiających się w wyniku relacji między elementami systemu i jego otoczeniem
Całość, holizm, ogólny obraz całości, realizm	Części, wycinkowość
Sięciowość, interakcje, wzajemne oddziaływanie	Brak wspólnych, wzajemnych oddziaływań

Źródło: M. MULEJ, *Systems Theory: A Worldwide and/or a Methodology Aimed At Requisite Holism/Realism of Humans' Thinking, Decisions and Action*, „Systems Research and Behavioral Science” 2007, nr 24, s. 354.

okresowymi zyskami finansowymi. Jest to względnie proste, nie wymaga dużych kompetencji intelektualnych i skomplikowanych strategii działania. Niestety daje też często korzyści pozorne.

■ Zachowania pogarszają się, zanim zmieniają się na lepsze. Zmiana systemu, próba jego poprawy niesie ze sobą zdemaskowanie błędów przeszłości. Takie wyjście na światło dzienne organizacyjnych dysfunkcji i ich pierwotnych przyczyn powoduje zawsze przejściowy kryzys.

Podstawowe różnice pomiędzy myśleniem systemowym i tradycyjnym są zaprezentowane w tabeli.

Zakończenie – systemizm czy holizm?

Czy zatem myślenie systemowe i holistyczne można traktować jako tożsame? „Holizm” jest modnym współcześnie terminem podkreślającym przełamywanie ram systemów, wychodzenie poza utarte schematy, przekraczanie granic, ujęcie globalne. Ale czy ogólna teoria systemów od tego odbiega? Przecież sam jej twórca podkreślał, że jest to nauka o całościowości. Być może termin „holizm” pozwala czuć się współczesnym menedżerom bardziej wolnymi, podczas gdy systemizm powoduje instynktowną obawę, wiąże się z potencjalną możliwością uwikłania w skomplikowane układy wzajemne. Wydaje się jednak, że są to jedynie różnice semantyczne i związane z ewolucją współczesnego języka i współczesnego świata. W myśleniu systemowym pojmowanym humanistycznie, a nie cybernetycznie, chodzi bowiem o to samo, co w myśleniu holistycznym. Myślenie systemowe także zakłada szerszy kontekst całości, każdy system jest częścią pewnego większego makrosystemu. Holizm być może reprezentuje podejście bardziej przyszłościowe, dynamiczne, mniej sformalizowane, dlatego też bardziej odpowiada współczesnym czasom i współczesnym realiom biznesu. Wydaje się, że można przyjąć, że holizm jest ewolucyjną postacią systemizmu, jest myśleniem systemowym wykraczającym poza system. Podstawowe zasady myślenia holistycznego można przedstawić w następującej formie⁶⁾:

- uwikłanie, skomplikowanie, powiązanie, złożoność natury nieustannie wzrasta;
- rozwój złożoności życia jest bardziej gwałtowny, szybszy niż rozwój ludzkich możliwości zrozumienia i zarządzania nim w sposób całościowy, holistyczny;
- ludzkość stworzyła wiele wąskich specjalizacji, w związku z tym jest ograniczona wynikającymi stąd czynnikami, zjawiskami i właściwościami, które mają charakter dalece zindywidualizowany;
- teoria systemów z zasady usiłuje udowodnić holizm zbadanej, przeanalizowanej, skontrolowanej

części rzeczywistości. Z uwagi na to holizm ograniczający się do teorii systemów ma charakter subiektywny.

Różnice pomiędzy myśleniem tradycyjnym, systemowym i holistycznym można określić w następujący sposób: Menedżer myślący tradycyjnie dostrzega tylko to, co go bezpośrednio otacza, bez percepcji większej całości (makrosystemu) i bez wzajemnych powiązań ze światem zewnętrznym; myśli w sposób linearny. W myśleniu systemowym menedżer dostrzega otoczenie, w którym funkcjonuje oraz ma świadomość faktu istnienia innych systemów w otoczeniu i wzajemnych oddziaływań między tymi systemami, jednak brak mu świadomości istnienia innych, jeszcze nieodkrytych przez niego systemów. To ograniczenie nie istnieje w sposobie myślenia holistycznego. Menedżer patrzący w taki sposób na świat i organizację dostrzega nieograniczoność rzeczywistości, ma świadomość istnienia relacji lub nawet całych systemów, których jeszcze nie potrafi zidentyfikować. Menedżer taki szybciej dostrzega potencjalne możliwości przyszłego rozwoju i nie zamyka się w sztywnych ramach tylko tego, co już wie i co może kontrolować. To właśnie współczesny systemizm, holizm.

dr inż. Marcin Żemigala

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

PRZYPISY:

- ¹⁾ L. von BERTALANFFY, *Ogólna teoria systemów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984, s. 68.
- ²⁾ J. PENC, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 24.
- ³⁾ Szerzej na ten temat: M. ŻEMIGAŁA, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008, s. 85–94.
- ⁴⁾ M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *Człowiek i system*, PWE, Warszawa 1982, s. 224.
- ⁵⁾ Ch. ROBERTS, J. KEMENY, *Czego można oczekiwać, praktykując dyscyplinę myślenia systemowego*, w: P. SENGGE i inni, *Piąta dyscyplina, materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 117–119.
- ⁶⁾ V. POTOCHAN, M. MULEJ, *The Requisite of Information in a Virtual Business Organization; s Management*, „The Journal of American Academy of Business, Cambridge” 2004, no. 9, s. 413.

Summary

In the contemporary management one may notice a broad interest in the system approach. This tendency is visible both in the theory and practice of the management sciences. The following article is an attempt to contrast systems theory with the contemporary economic reality. The system conception of organization and its application in practice have there been elaborated. The author has been trying to give an answer to the question: what does it mean to think in a system manner?, what are the differences between a traditional, system, and holistic way of thinking and acting of the contemporary managers?

Controlling kosztów

Agnieszka Długosz

Wprowadzenie

Nieustannie zmieniające się potrzeby rynku, nowe produkty i technologie oraz ogólnie pojęty rozwój gospodarczy powodują ciągłe zmiany w strukturze i wielkości kosztów przedsiębiorstw. Z tego powodu są one jednym z ważniejszych obszarów zarządzania. Przedsiębiorstwa powinny skrupulatnie badać, planować i kontrolować koszty swoich działań, aby poprawiać swoją pozycję konkurencyjną na rynku. Takie działania wspomagane są przez system controllingu kosztów. Umożliwia on sterowanie kosztami w głównej mierze jeszcze nieponiesionymi i nieprzesądzonymi, a przez to przyszłym wynikiem finansowym.

Controlling kosztów jako narzędzie zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie

Wzrost kosztów oraz zaostrzająca się konkurencja na rynkach globalnych skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania bądź wypracowania nowych koncepcji i stylów zarządzania. W ostatnich latach podstawowe znaczenie w zarządzaniu nabrała poprawa pozycji kosztowej umożliwiająca skuteczne konkurowanie i bezpieczne działanie w długim okresie. Wyzaczyła ona nowy kierunek w zarządzaniu, a mianowicie kompleksowe zarządzanie kosztami, oznaczające zarazem osiągnięcie efektywności.

Kompleksowe zarządzanie kosztami obejmuje cały zakres działań sterujących, które służą wczesnemu i antycypującemu wpływaniu na strukturę kosztów przedsiębiorstwa i kształtują relacje przyczynowo-skutkowe oraz prowadzą do optymalizowania poziomu kosztów w przedsiębiorstwie¹⁾. I. Sobańska podkreśla potrzebę obniżania poziomu kosztów. Jednak w stosunku do kosztów bardziej właściwe wydaje się użycie słowa „optymalizacja”, gdyż wynika ono z istoty analizy wartości.

Controlling kosztów jest jednym z obszarów controllingu przedsiębiorstwa, który zawęża zakres całego systemu controllingu do obszaru kosztów. Jest więc **podsystemem zarządzania, którego głównym zadaniem jest zapewnienie racjonalności zarządzania kosztami**. Dzieje się to poprzez:

- budowanie procesów systematycznego planowania kosztów, ich kontroli i analizy,
- budowanie systemów wspomagania informacyjnego w obszarze kosztów – generowanie informacji

o kosztach, jej przetwarzanie i dostarczanie właściwym użytkownikom,

- zbudowanie systemu organizacji controllingu i motywacyjnego w powiązaniu z kosztami przedsiębiorstwa,
- wzajemne połączenie powyższych systemów i ich koordynację,
- koordynację systemu controllingu kosztów z innymi systemami zarządzania przedsiębiorstwem.

Zasadność ostatniego punktu związana jest z faktem, że koszty ponoszone są w każdym miejscu organizacji. Dlatego controlling kosztów należy rozpatrywać wielowymiarowo i nie w odosobnieniu od pozostałych działań i systemów przedsiębiorstwa.

Wielowymiarowość controllingu kosztów

Trudność w określeniu koncepcji controllingu kosztów polega nie tylko na skomplikowanej wiedzy o kosztach, ale przede wszystkim na tym, że koszty nie stanowią żadnej funkcji organizacji, nie są samodzielnym obiektem sterowania, ale zawsze ponoszone są w zależności od różnorodnych czynników, m.in. od przychodów, w uznaniowy sposób od strategii przedsiębiorstwa, od dostępnych środków finansowych. Wielowymiarowość controllingu kosztów polega na jego rozpatrywaniu w kilku perspektywach:

- w układzie funkcyjnym,
- w odniesieniu do przychodów,
- w odniesieniu do różnych obiektów sterowania,
- w układzie centrów odpowiedzialności,
- w ujęciu strategicznym i operacyjnym oraz wzajemnej koordynacji tych perspektyw.

Controlling kosztów może być ujęty z punktu widzenia funkcji przedsiębiorstwa. Można go wtedy nazwać **funkcyjnym controllingiem kosztów**. Controlling kosztów wspiera zarządzanie każdą z funkcji przedsiębiorstwa. Podsystem ten w połączeniu z koncepcją zintegrowanego cyklu życia produktu, w której wyróżnia się: cykl obserwacji i badań, cykl tworzenia produktu, cykl życia produktu i cykl posprzedażny, oraz z koncepcją łańcucha wartości daje nowe ujęcie tej ostatniej. Funkcja badań i rozwoju zmienia się ze wspierającej na podstawową, co przedstawia rysunek.

Działania badawczo-rozwojowe w zmodyfikowanym łańcuchu wartości wyrażają wzrost ich znaczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach i w sytuacji co-

Badania i rozwój	Zaopatrzenie i logistyka wejścia	Produkcja					Logistyka wyjścia	Sprzedaż i marketing	Obsługa klienta
		wydziały bezpośrednie							
		1	2	3	4	...			
		1							
		pomocnicze							
		...							
Administracja									
Zarządzanie zasobami ludzkimi									

Rys. Zmodyfikowany łańcuch wartości

Źródło: opracowanie własne.

raz szybszego starzenia się produktów (coraz krótszych cykli życia produktu), a także nacisk systemu controllingu kosztów na zarządzanie tą funkcją w takim samym stopniu, o takim samym charakterze i z taką samą skrupulatnością, jak pozostałymi funkcjami podstawowymi. Jednocześnie nie oznacza to pomijania współpracy działów badawczo-rozwojowych z produkcją i marketingiem. Controlling jest bowiem narzędziem harmonizacji poszczególnych sfer działania przedsiębiorstwa²⁾.

Funkcyjny controlling kosztów wyraża **podmiotowy** charakter zarządzania. W ramach poszczególnych funkcji działają działy i pionki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, a szczególnie – konkretne komórki organizacyjne, które dla controllingu stanowią miejsca powstawania kosztów. Dlatego można mówić o **podmiotowym controllingu kosztów**.

Koszty muszą być rozpatrywane **w odniesieniu do przychodów**. Dzieje się to zarówno na poziomie planowania strategicznego i operacyjnego, ustalania celów i tworzenia mierników, jak również na poziomie kontroli kosztów, ich analizy i oceny oraz koordynacji wszelkich działań dotyczących kosztów, a zorientowanych na rynek i klienta. Przychody w takim podejściu są rozumiane nie tylko jako sprzedaż produktów, ale także jako wartość produkcji lub usługi w systemie wzajemnych rozliczeń pomiędzy wyodrębnionymi miejscami powstawania kosztów (działami, wydziałami), czy centrami odpowiedzialności. Powyższe ujęcie potwierdza stwierdzenie Hardta³⁾, że środek ciężkości w zarządzaniu kosztami leży w optymalizacji proporcji pomiędzy kosztami a przychodami przedsiębiorstwa.

W obszarze zainteresowania controllingu kosztów mogą znajdować się przeróżne **obiekty sterowania**, takie jak produkty, grupy produktów, kanały sprzedaży, obszary sprzedaży, metody sprzedaży, klienci, grupy strategicznych klientów, przedstawiciele handlowi, metody dostaw, procesy, zlecenia, projekty itp. Można go wtedy nazwać **przedmiotowym controllingiem kosztów**. Obiekty sterowania mogą na siebie wzajemnie nachodzić (na przykład

produkty są sprzedawane do konkretnych klientów lub produkowane w ramach poszczególnych procesów), co wiąże się z koniecznością ujmowania całkowitych kosztów przedsiębiorstwa w postaci wielowymiarowych kostek.

Szczegółowość takiej macierzy zależy indywidualnie od menedżerów. Istnieje jednocześnie taka zależność: im bardziej skomplikowana i rozbudowana działalność organizacji, tym więcej wymiarów potrzebuje zarządzanie kosztami obiektów. Macierzowe i wielopoziomowe struktury controllingu kosztów, obejmujące zarówno układ podmiotowy, jak i przedmiotowy, zwiększają efektywność jego podsystemu informacyjnego i przyczyniają się do lepszej analizy i rozumienia powstawania kosztów i związków pomiędzy różnymi ich czynnikami.

Controlling kosztów może być realizowany również w poszczególnych **centrach odpowiedzialności**. Jego zasięg i zakres zależą od stopnia złożoności organizacji, zaawansowania funkcjonowania systemu controllingu i wizji zarządzających. Ma on odmienny charakter w różnych centrach, a w sposób najbardziej zaawansowany i zdyscyplinowany powinien być z pewnością realizowany w centrach odpowiedzialności za koszty. Controlling kosztów realizowany w ośrodkach odpowiedzialności może mieć charakter zarówno podmiotowy, jak i przedmiotowy. Ośrodkami zysku, na przykład, mogą być zarówno wydziały produkcyjne, czy inne działy, jak również produkty, projekty czy inne obiekty sterowania.

Podobnie jak zarządzanie kosztami, controlling jako jego podsystem, dzieli się na część operacyjną i strategiczną, ze względu na cele, horyzont czasu oraz dokładność prognoz. **Strategiczny controlling kosztów** zapewnia realizację działań z obszaru strategicznego zarządzania kosztami. Jest odpowiedzialny zwłaszcza za prawidłowe ustalenie strategicznych celów kosztowych, kontrolę ich realizacji oraz sterowanie oparte na zasadzie sprzężenia wyprzedzającego.

Operacyjny controlling kosztów jest narzędziem zarządzania, które pełni nadzór nad właś-



ciwym wdrażaniem strategicznych celów kosztowych. Wspiera operacyjne zarządzanie kosztami, zapewniając jego sprawność poprzez monitorowanie realizacji celów przedsiębiorstwa oraz oddziaływanie na jego procesy wewnętrzne w celu osiągnięcia wyników zgodnych z zaplanowanym poziomem.

W literaturze można spotkać się z opiniami, że controlling kosztów przynależy wyłącznie do controllingu operacyjnego⁴, uzasadniając to stwierdzeniami, że controlling strategiczny jest zorientowany przyszłościowo, uwzględnia zewnętrzne czynniki wpływu i wzrostu przedsiębiorstwa, posługuje się kategoriami szans i zagrożeń, a nie kosztów i wydajności, natomiast controlling operacyjny skupia się na optymalizacji kosztów w stosunku do wyników, jest zorientowany na zysk oraz zapewnienie gospodarności i rentowności przedsiębiorstwa. Jednak stwierdzenia te są sprzeczne z poniższymi argumentami:

■ Controlling kosztów jest zorientowany przyszłościowo, gdyż wspiera decyzje odnośnie do strategii wobec różnych obiektów sterowania, na przykład struktury asortymentowej produktów poprzez takie narzędzia, jak: rachunek kosztów docelowych stosowany w cyklu projektowania i rozwoju produktu, czy rachunek kosztów działań i metodę ABC stosowane w cyklu życia produktu do podejmowania decyzji o modyfikacji, przeprojektowaniu bądź eliminacji produktów i ich grup; ponadto, szeroko cytowana jest ocena, że co najmniej 80% kosztów produkcji ustalanych jest w fazie projektowania i opracowywania produktu, co daje ogromne możliwości ich redukcji w przyszłości.

■ Controlling kosztów uwzględnia zewnętrzne czynniki wpływu i wzrostu przedsiębiorstwa poprzez strategię współpracy z dostawcami i klientami, czy decyzje odnośnie do korzystania z usług zewnętrznych (*outsourcingu*) w ramach poszczególnych funkcji organizacji (księgowości, systemów informatycznych, dystrybucji itp.).

■ Controlling kosztów tworzy systemy wczesnego ostrzegania przed różnymi negatywnymi tendencjami w zakresie kosztów, jak również możliwościami redukcji kosztów w wyniku zastosowania określonych długofalowych działań, aż do zmiany technologii wytwarzania włącznie.

Zastosowanie narzędzi controllingu kosztów

Controlling kosztów stał się integralną częścią procesu zarządzania. Wykorzystuje on metody i techniki, które wspomagają zarządzanie kosztami w sposób operatywny, kompleksowy i docelowy. Controlling koncentruje się przede wszystkim na sterowaniu kosztami przyszłymi, poprzez podejmowanie racjonalnych decyzji odnoś-

nie do inwestycji i wprowadzania nowych produktów, oraz kosztami bieżącymi, poprzez zwiększanie ich efektywności operacyjnej.

W controllingu kosztów wykorzystywane są nie tylko klasyczne instrumenty, opisane już dość szeroko w literaturze przedmiotu, takie jak: planowanie kosztów, formułowanie celów obszaru kosztowego, wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności, budżetowanie kosztów, kontrola kosztów, sprawozdawczość wewnętrzna, system mierników kosztowych i system oceny ośrodków odpowiedzialności oraz informacje tworzone przez kombinacyjny rachunek kosztów, ale także inne zaawansowane metody i techniki zarządzania, jak m.in. analiza wartości, *benchmarking*, ciągle doskonalenie procesów, *outsourcing*, *reengineering*, kompleksowe metody zarządzania jakością, system wewnętrznych cen transferowych, system logistyczny, system *just-in-time*. Mają one na celu:

- obniżenie przyszłego poziomu kosztów całkowitych,
- poprawę efektywności wykorzystania zasobów organizacji,
- kształtowanie właściwych relacji pomiędzy kosztami zmiennymi i kosztami stałymi, stanowiące obszar zarządzania strukturą kosztów przedsiębiorstwa,
- zarządzanie przyszłymi kosztami produktów poprzez poszukiwanie innowacji w różnych obszarach przedsiębiorstwa (technologii, procesach),
- zarządzanie kosztami produktów, grup produktów, marek, kanałów dystrybucji, obszarów sprzedaży, klientów w całych cyklach ich życia.

Wszystkie wymienione cele są ze sobą ściśle powiązane, tworzą jedną całość i muszą być realizowane wspólnie. Wymagają podejmowania różnorodnych działań, których rezultatem powinien być wzrost racjonalności ponoszonych kosztów oraz systematyczna ich redukcja.

Stosowanie systemu controllingu kosztów w przedsiębiorstwie w sposób kompleksowy przyczynia się do większej racjonalizacji tych kosztów w wyniku osiągnięcia efektu synergii, gdyż:

■ Jedne narzędzia controllingu nie mogą zaistnieć bez innych, np. kontrola kosztów nie zaistnieje bez ich planowania.

■ Niektóre narzędzia lub ich grupy są względem siebie komplementarne, wzajemnie uzupełniają się. Im więcej tych narzędzi jest stosowanych w przedsiębiorstwie, tym większa może być efektywność realizacji zadań controllingu. Taka integracja powinna zachodzić w wielu wymiarach: strategicznym i operacyjnym, systemowym (łączenie baz danych na wejściu, całkowite powiązanie danych w centrum systemu i jednolite informacje na wyjściu), czasowym⁵ i organizacyjnym.

■ Każde narzędzie controllingu kosztów ma swoje określone zadania do spełnienia i nie istnieje tylko

jedno narzędzie, którego zastosowanie przyczyni się do pełnej racjonalizacji kosztów. Na przykład rachunek kosztów służy przede wszystkim ich pomiarowi. Nie można tylko na jego podstawie wskazać dokładnie miejsc, gdzie możliwa jest redukcja kosztów, np.: niewykorzystane zdolności produkcyjne, niska wydajność, niegospodarność, niska jakość produkcji itp. Temu służą inne narzędzia controllingu kosztów, np. kontrola.

■ Pewne narzędzia controllingu kosztów są bazowe w tym systemie, co oznacza, że jeżeli będzie ich brak, to pomimo stosowania innych narzędzi nie będzie zachodzić efektywne dostarczanie informacji zarządzającym i sterowanie kosztami. Przykładem jest użycie niewłaściwego rachunku kosztów, który nie będzie przynosił użytecznych informacji ani w procesach planowania i kontroli, ani w procesach decyzyjnych związanych z racjonalizacją kosztów.

Kompleksowe stosowanie narzędzi controllingu kosztów jest więc skoncentrowane na systemowym i celowym kształtowaniu oraz sterowaniu w czasie poszczególnych obszarów i obiektów kosztowych przedsiębiorstwa, które są zorientowane na osiągnięcie określonych celów.

Ze względu na silnie rosnącą kompleksowość i dynamikę controlling kosztów koncentruje się nie tylko na wielkościach wartościowych, ale również na danych ilościowych, w tym szczególnie odnoszących się do jakości i czasu. Dane ilościowe są ważne z punktu widzenia krótkoterminowego kierowania, ponieważ odwołują się do świata myśli i języka zarządzających i pracowników tak samo bezpośrednio, jak robią to w wielu przedsiębiorstwach aktualnie czynnikami ich sukcesu⁶⁾.

Zakończenie

Jednym z wyzwań globalizacji jest potrzeba istotnej redukcji kosztów, która wynika z coraz większej przejrzystości rynku globalnego i związanego z tym łatwiejszego porównywania ofert pod względem cen, jakości, szybkości realizacji, warunków płatności itd.⁷⁾. Cięcia kosztów nie zmieniają schematu ich ponoszenia i nie odnoszą się do źródeł ich powstawania. Wraz z działaniami nieproduktywnymi mogą zostać wyeliminowane działania wysoce produktywne, co ostatecznie może zaszkodzić organizacji. Z tego punktu widzenia istotne jest stosowanie systemu controllingu kosztów odpowiedzialnego za racjonalizację kosztów i ich optymalizację. Zadaniem controllingu kosztów jest aktywny udział w realizacji celów i zadań strategicznych w obszarze kosztów oraz tych, jakie mają postawione wszelkie projekty oraz bieżące zarządzanie operacyjne.

dr Agnieszka Długosz
Famet SA Kędzierzyn-Koźle

PRZYPISY:

¹⁾ Por. I. SOBAŃSKA, *Zarządzanie kosztami – problemy i metody*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 909, Wrocław 2001, s. 123.

²⁾ J. PENC, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, t. 1 i 2, Warszawa 1999, s. 138.

³⁾ R. HARDT, *Kosten – Management, Methoden und Instrumente*, R. Oldenbourg Verlag, München Wien 1998, s. 7.

⁴⁾ W. RADZIKOWSKI, J. WIERZBIŃSKI, *Controlling – Koncepcje – Metody – Zastosowania*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999, s. 31–36 za P. HORVATH, *Controlling*, Verlag Vahlen, München 1994 i P.R. PREISLER, *Controlling*, R. Oldenbourg Verlag, 1994.

⁵⁾ Wymiar czasowy ma dwa aspekty. Pierwszy dotyczy przydatności w controllingu każdego rodzaju kosztów: historycznych, bieżących i przyszłych. Drugi dotyczy stopniowej implementacji narzędzi controllingu kosztów w przedsiębiorstwie. Wdrożenie od razu najbardziej zaawansowanych technik może przyczynić się do powstania wielu błędów systemowych poprzez brak etapu doskonalenia, uczenia się, stopniowego wzrostu świadomości kosztowej pracowników i wstępnych procesów samostereowania.

⁶⁾ J. WEBER, *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001, s. 326.

⁷⁾ S. KASIEWICZ, *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002, s. 47.

BIBLIOGRAFIA

[1] HARDT R., *Kosten – Management, Methoden und Instrumente*, R. Oldenbourg Verlag, München Wien 1998.

[2] HIRSCH M.L., Jr., *Advanced Management Accounting*, Second Edition, Thomson Learning, Singapore 2000.

[3] HORNGREN CH.T., FOSTER G., *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Sixth Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.

[4] KAPLAN R., ATKINSON A., *Advanced Management Accounting*, Third Edition, Prentice Hall International, New Jersey, Inc. 1998.

[5] KASIEWICZ S., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002.

[6] PENC J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, t. 1 i 2, Warszawa 1999.

[7] RADZIKOWSKI W., WIERZBIŃSKI J., *Controlling – Koncepcje – Metody – Zastosowania*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999.

[8] SIERPIŃSKA M., NIEDBAŁA B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

[9] SOBAŃSKA I., *Zarządzanie kosztami – problemy i metody*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 909, Wrocław 2001.

[10] WEBER J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001.

Summary

The paper presents the system of cost controlling in a company. It has been defined as subsystem of management; its main task is to ensure the rationality of cost management. Cost controlling has been described in the next perspectives: functions, with reference to revenues and to different control objectives, responsibility centers, strategic and operational. The idea of complex use of cost controlling tools in order to gain greater cost rationalization has been presented in the last part of article.

Rola i znaczenie zachowań konsumenta w procesie zakupu – wyboru marki

Arkadiusz Moroz

Wprowadzenie

Fundamentalną dewizą przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo jest pełne identyfikowanie i zaspokajanie w możliwie najwyższym stopniu potrzeb docelowych segmentów nabywców. Wpływ konsumentów na podejmowane przez przedsiębiorstwa decyzje, w odniesieniu do ich marek, determinowany jest poprzez: postępowanie konsumentów na rynku rozumianym jako proces podejmowania przez nich decyzji o zakupie oraz przez skłonność do ponawiania zakupów towarów tej samej marki.

Analizując przebieg procesu decyzyjnego nabywcy, teoretycy zdecydowanie więcej uwagi poświęcają fazie poprzedzającej zakup, pozostawiając niejako na boku fazę pozakupową. To zaangażowanie wynika z głębokiej potrzeby gruntownego zrozumienia oraz sklasyfikowania czynników, jakie kierują nami, konsumentami, przed podjęciem decyzji o wyborze produktu tej czy innej marki. Świadomość pełnego zrozumienia wszystkich istotnych czynników tego procesu pozwoliłaby skuteczniej identyfikować aktualne, jak i nieujawnione potrzeby konsumentów.

Analizę zachowań w procesie zakupu można przeprowadzić, zakładając bierną lub aktywną postawę konsumenta.

Modele zachowań konsumenta na rynku

Ph. Kotler prezentuje model zachowań konsumenta, w którym aktywną rolę pełnią przede wszystkim producent i sprzedawca, natomiast postawa konsumenta jest bierna¹⁾.

Założeniem wyjściowym tego modelu pozwalającym zrozumieć postawy nabywców jest model bodziec – reakcja. Model ten obrazuje sposób postępowania klienta indywidualnego. Do jego świadomości docierają bodźce zarówno marketingowe (produkt, działania promocyjne, cena, miejsce dostępności), jak i niemarketingowe (ekonomiczne, polityczne, technologiczne, kulturowe i inne). Charakter nabywcy i jego indywidualny proces podejmowania

decyzji determinują określone decyzje dokonania zakupu.

Inne podejście prezentują **Engel, Kollat i Blackwell** (rysunek 1) – twórcy własnego modelu. Ich koncepcja zakłada aktywność konsumenta przy podejmowaniu decyzji zakupu.

Teoria Engela, Kollana i Blackwella zakłada, że czynnikami determinującymi aktywność konsumentów są²⁾: stopień zaangażowania nabywcy w zakup, postrzegane przez konsumenta różnicowanie w ramach produktów danego rodzaju (różnicowanie faktyczne i różnicowanie emocjonalne produktów), presja czasu.

Model ten dzieli proces podejmowania decyzji przez konsumenta na następujące etapy:

- stwierdzenie problemu,
- poszukiwanie informacji,
- ocena alternatywnych wariantów zakupu,
- zakup i jego ocena.

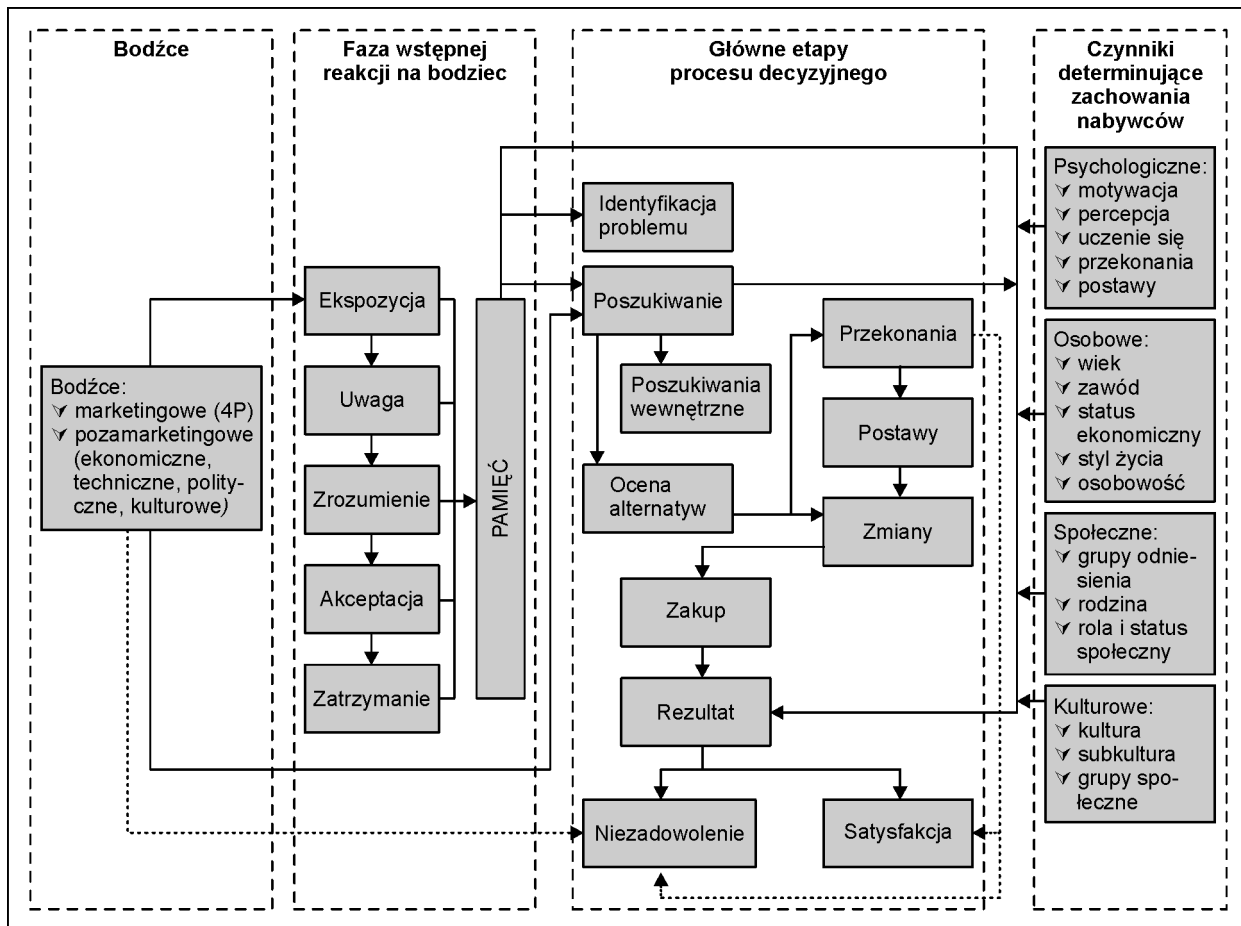
Stwierdzenie problemu – oznacza pojawienie się rozdzwieków między stanem faktycznym a pożądanym przez konsumenta.

W sytuacji podwyższenia oczekiwań konsumenta lub też obniżenia zadowolenia ze stanu faktycznego, konsument dostrzega potrzebę i jest motywowany do rozwiązania zidentyfikowanego problemu.

Poszukiwanie informacji – czyli zdobywanie możliwie pełnych informacji dotyczących oferty produktowej marki, ceny, miejsca sprzedaży. Proces ten realizowany jest w ramach poszukiwań wewnętrznych (przeszukiwanie pamięci) oraz poszukiwań zewnętrznych (poza pamięcią konsumenta).

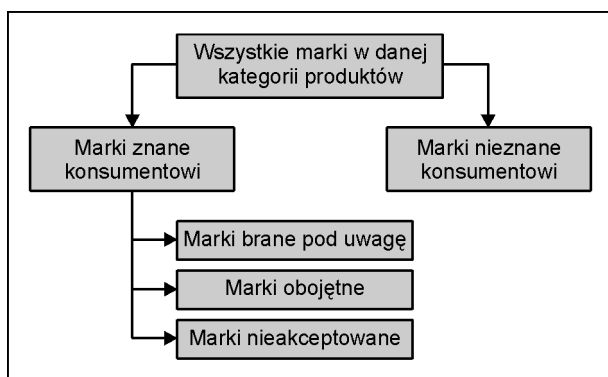
W procesie poszukiwania wewnętrznego konsument korzysta z własnego doświadczenia, zwłaszcza wtedy, gdy uznaje swoje dotychczasowe wybory (zakupy) za satysfakcjonujące. W przypadku gdy konsument dysponuje bogatym bagażem doświadczeń, ugruntowanymi preferencjami w stosunku do marek alternatywnych, proces poszukiwania wewnętrznego przebiega schematycznie i celowo. W ramach tego procesu dochodzi do przywoływania z pamięci znanych konsumentowi marek.

Istotnym czynnikiem w ramach poszukiwania informacji są wartość informacji i koszty ich zdoby-



Rys. 1. Model podejmowania decyzji przez nabywcę według Engela, Kollata i Blackwella

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.F. ENGEL, R.D. BLACKWELL, P.W. MINIARD, *Consumer Behavior*, The Dryden Press, Chicago 1986 r., s. 35.



Rys. 2. Rodzaje marek przywoływanych przez konsumenta z pamięci w ramach poszukiwania wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. MOWEN, *Consumer Behavior*, Macmillan Publishing, New York 1987 r., s. 38.

cia. Wartość informacji z kolei zależy od: ważności decyzji (im produkt droższy, im okres jego potencjalnego użytkowania jest dłuższy, im wyższa presja społecznej akceptacji wyboru, tym ważność decyzji będzie wyższa), dostępności informacji w innych

źródłach (gotowość do poszukiwań zewnętrznych jest tym mniejsza, im większe jest jego przekonanie o możliwości natychmiastowego zdobycia informacji z dostępnych źródeł) oraz wiary we własną zdolność podejmowania decyzji.

Źródła informacji wykorzystywane w procesie poszukiwania zewnętrznego zwykle dzieli się według dwóch kryteriów: ich charakteru (masowe i indywidualne) oraz związku z producentem/sprzedawcą (niezależne oraz zależne od nich)³⁾.

Ocena alternatywnych wariantów zakupu – składają się na nią: wykorzystywane przez konsumentów kryteria oceny marek, opinie konsumentów dotyczące alternatywnych sposobów zaspokojenia potrzeb, postaw wobec alternatywnych marek, oparte na postawach zamiary zakupu.

Kryteria oceny alternatywnych wariantów wyboru są najważniejsze dla konsumenta i mogą być związane z kosztem (koszt zakupu, serwisu, użytkowania), prezentacją (użyte materiały, zaawansowanie techniczne), reputacją (marka, styl), wygodą i innymi czynnikami związanymi z produktem. Im większy jest stopień zaangażowania konsumenta w zakup, tym większa liczba kryteriów jest przez niego uwzględniana⁴⁾.



Źródła informacji	Sposób przekazu informacji	
	indywidualny	masowy
Niezależnie od producenta i sprzedawcy	Oddziaływanie osobiste (liderzy opinii, grupy odniesienia, rodzina)	Środki masowego przekazu (TV, prasa, radio)
Zależne od producenta i sprzedawcy	Sprzedaż osobista (akwizycja)	Reklama i promocja w miejscu sprzedaży

Rys. 3. Klasyfikacja źródeł wykorzystywanych w procesie poszukiwania zewnętrznego

Źródło: L. GARBARSKI, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998 r., s. 67.

Opinie, postawy, reguły – system oceny wariantów wyboru

Stopień, w jakim według subiektywnych odczuć konsumenta poszczególne alternatywy spełniają istotne kryteria oceny, określany jest mianem opinii. Wśród różnych opinii uwzględnianych w procesie podejmowania decyzji zakupu istotne znaczenie mają opinie o różnych markach oraz opinie o ryzyku możliwym do zaakceptowania przez konsumenta⁵.

Postawy to wyuczone predyspozycje do przychylniej lub niechętej reakcji w stosunku do określonych alternatywnych wariantów wyboru⁶.

Postawy są trwałą i pozytywną bądź negatywną oceną ludzi, obiektów, pojęć zawierającą komponenty⁷:

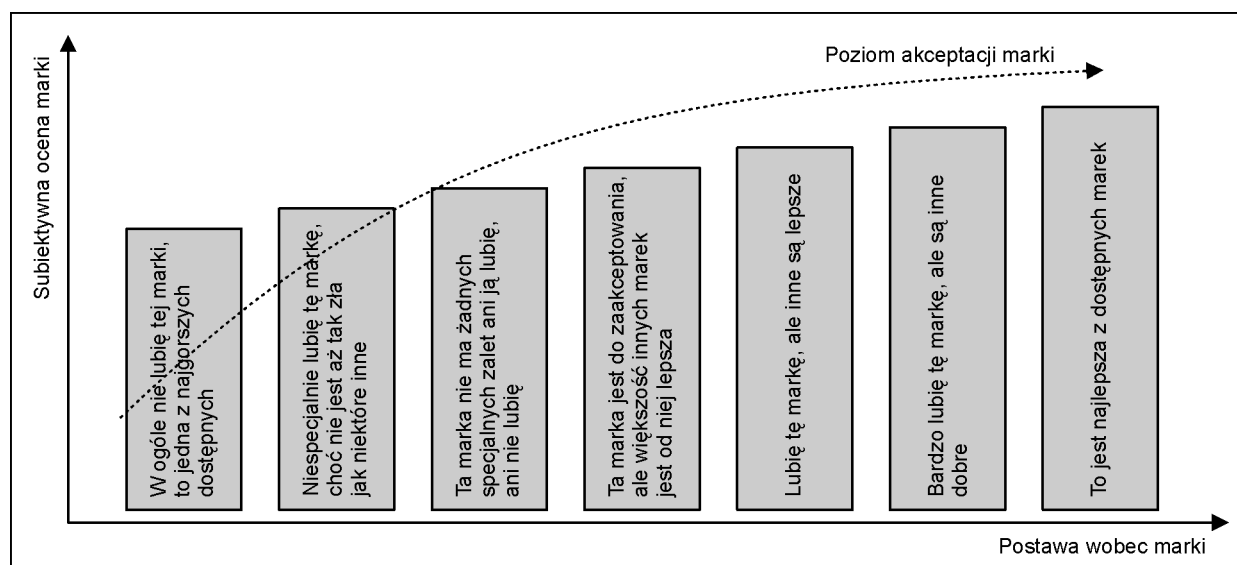
- emocjonalny – wyrażający upodobania i preferencje przez wskazanie kierunku (pozytywny–negatywny) i siły (silny–słaby) emocjonalnego stosunku wobec marki,
- poznawczy – odzwierciedlający stan wiedzy i przekonania konsumenta o marce,
- behawioralny – to działania nabywcy, czyli dające się zaobserwować zachowania wobec marki.

Postawy są określane przez⁸:

- znak – dodatni, ujemny bądź zerowy – informuje on o stosunku do marki;
- siłę – określa stopień przychylności/niechęci do marki;
- trwałość – określana przez stopień odporności postawy na zmianę;
- ważność – postawy dzieli się na centralne (istotne) i preferencyjne (niemające większego znaczenia w życiu człowieka).

Ukształtowane postawy zasadniczo mają charakter trwałe. Jednak w dłuższym okresie pod wpływem określonych czynników zewnętrznych oraz własnych doświadczeń konsumenta mogą ulegać zmianom. Równocześnie z powstawaniem postaw krystalizują się systemy oceny dostępnych alternatywnych systemów wariantów wyboru zwanych regułami decyzyjnymi. Reguły decyzyjne to strategie i procedury wykorzystywane przez konsumenta w tworzeniu oceny lub postawy wobec dostępnych alternatywnych wariantów wyboru⁹. Występują dwa rodzaje reguł decyzyjnych¹⁰:

■ **Reguły niekompensacyjne** to: reguła leksyko-graficzna, reguła koniunkcji i reguła eliminacji rozwiązań niesatysfakcjonujących.



Rys. 4. Skala do pomiaru postaw wobec marki na rynku dóbr trwałego użytku

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.A. AAKER, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York 1991 r., s. 157–160.

Reguła leksykograficzna jest regułą, w której poddawane weryfikacji marki oceniane są według najważniejszego kryterium w opinii konsumenta. W przypadku gdy dwie lub więcej marek spełniają wymagania kluczowego kryterium, poddawane są one ocenie względem kolejnego kryterium.

Reguła koniunkcyjna to reguła, w której konsument ocenia różne marki pod kątem spełnienia kilku kryteriów oceny naraz. Konsument jednocześnie określa minimalne progi akceptowalnego nasycenia każdej cechy. W przypadku gdy któraś marka nie spełnia choćby jednego kryterium, jest automatycznie odrzucana. Gdy żadna marka nie spełnia wymaganych kryteriów, konsument weryfikuje poziom minimalnych progów albo zmienia regułę decyzyjną bądź decyduje o odłożeniu wyboru.

Reguła eliminacji rozwiązań niesatysfakcjonujących – różne marki oceniane są według najważniejszego kryterium oceny, jednak konsument wyznacza pewne minimalne granice akceptowalnego nasycenia danej cechy w „doskonałej” marce. W przypadku gdy tylko jedna marka spełnia tak określone kryterium, proces decyzyjny się kończy. Jeżeli jednak takich marek jest kilka, proces rozpoczyna się na nowo, aż do momentu, gdy pozostanie tylko jedna marka spełniająca najważniejsze kryterium oceny. Jeśli żadna z ocenianych marek nie spełnia minimalnych wymogów postawionych przez konsumenta, musi on zweryfikować progi, zmienić regułę decyzyjną albo zdecydować o odłożeniu wyboru.

■ **Reguły kompensacyjne** – słaba strona marki, w ocenie konsumenta, jest kompensowana siłą innego atrybutu tej samej marki.

Typowym modelem tej reguły jest model Fishbeina. W modelu tym postawa konsumenta w procesie podejmowania decyzji zakupu danej marki jest wypadkową sumy iloczynów opinii o najważniejszych konsekwencjach zaangażowania się w dane zachowanie przez ocenę tychże konsekwencji (konsekwencjami są atrybuty marki). Model Fishbeina w postaci matematycznej przedstawiany jest w następujący sposób¹¹⁾:

$$A_B = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

Wzór 1. Model Fishbeina

Źródło: J. KALL, *Silna marka*, *ibidem*, s. 83.

gdzie:

A_B – postawa wobec zakupu marki B ,

b_i – opinia, że zakup marki B prowadzi do konsekwencji i ,

e_i – ocena konsekwencji i ,

n – liczba znaczących konsekwencji.

Warunkiem poprzedzającym dokonanie zakupu jest zamiar dokonania zakupu. Stosunkowo często zdarzają się jednak sytuacje, kiedy wyrażany przez konsumenta zamiar zakupu nie zostaje zrealizowa-

ny. Sytuacje takie mają miejsce, gdy mimo istnienia motywacji konsument nie ma możliwości jego realizacji. Inną przyczyną może być zdobycie nowych informacji, znacząco osłabiających pierwotną decyzję o zakupie.

Precyzyjnie zamiary zakupu przedstawia rozbudowany model Fishbeina. Model ten jest oparty na teorii zachowań wyrozumowanych Ajzena i Fishbeina, którą można wykorzystać m.in. w przypadku wyboru marki w tych typach produktu, gdzie istnieje duże zróżnicowanie konkurencyjnych ofert, w przypadku wyboru subkategorii produktu (benzyna bezołowiowa, płynne detergenty), wyboru oferty firmy usługowej (wakacje, supermarkety, restauracje)¹²⁾.

Ważnym zagadnieniem, z punktu widzenia marki, jest zachowanie konsumenta w fazie pozakupowej. Częstym problemem jest dysonans pozakupowy. Są to wątpliwości, jakie pojawiają się u konsumenta po dokonaniu zakupu, czyli wątpliwości co do odrzuconych alternatyw jako mających pożądane atrybuty. Zjawisko to oparte jest na teorii dysonansu poznawczego Festingera. Charakter dysonansu pozakupowego tłumaczą Doob, Carlsmith, Freedman, Landauer i Tom – uważają oni, że konsumenci, którzy płacą wysoką cenę początkową za nową (nieznaną im) markę, są bardziej skłonni kupować ją w przyszłości, w przeciwieństwie do tych konsumentów, którzy płacili niską cenę początkową. Jest to ich zdaniem konsekwencją dysonansu pozakupowego: im większy wysiłek człowiek wkłada w osiągnięcie celu, tym większy odczuwa dysonans, gdy cel ten ma mniejszą wartość, niż oczekiwał. Dlatego też, aby zredukować dysonans, konsument musi bardziej cenić kupioną markę. Płacąc wyższą cenę, konsument jest bardziej skłonny do „polubienia” i przywiązania się do danej marki.

Typy zachowań nabywczych

Zgodnie z teorią Olshavskiego i Granbois większość decyzji konsumentów nie odpowiada prezentowanemu wcześniej modelowi rozbudowanego procesu podejmowania decyzji, lecz charakteryzuje się małym zaangażowaniem konsumenta dokonującego wyboru między podobnymi do siebie markami w warunkach silnej presji czasu¹³⁾.

W sytuacji niewielkiego zaangażowania konsumenta w zakup, skłonność do skróconego rozwiązywania problemów ma miejsce nawet przy zasadniczych różnicach w rozpatrywaniu konkurencyjnych marek, co skutkuje niewielkim zainteresowaniem konsumenta charakterem różnic między markami. Konsekwencją jest stan, w którym stosunkowo łatwo zachęcić konsumenta do zmiany początkowo wybranej marki na inną, poprzez działania z zakresu promocji. W takich sytuacjach podstawowym czynnikiem stymulującym zakup jest wyczerpanie się zapasów danego produktu w gos-

podarstwie domowym. W fazie poszukiwania i analizy dostępnych alternatyw konsument nie korzysta aktywnie z zewnętrznych źródeł informacji, skupiając się jedynie na pasywnym odbiorze docierających do niego informacji (informacje z reklam). Aktywna faza poszukiwań ogranicza się najczęściej do poszukiwań wewnętrznych (przywołanie w pamięci kilku kategorii marek).

Liczba marek, które konsument rozpatruje w procesie podejmowania decyzji według Brisoux, zależy od¹⁴⁾:

- znaczenia produktu dla konsumenta – zależność odwrotnie proporcjonalna – im znaczenie większe, tym mniej marek konsument bierze pod uwagę;
- postrzeganego podobieństwa znanych konsumentowi marek – im to podobieństwo jest większe, tym więcej marek konsument bierze pod uwagę;
- znaczenia ceny dla nabywcy – im jest większe, tym więcej marek konsument analizuje;
- postrzeganego ryzyka związanego z daną kategorią produktu – im ryzyko większe, tym mniej marek konsument rozważa;
- stopnia lojalności wobec marek – im jest większa, tym mniej marek konsument bierze pod uwagę.

W określonych sytuacjach konsument w ramach procesu decyzji zakupowej dokonuje zakupu, podejmując decyzje impulsowe. Sytuacje takie mają miejsce, gdy zewnętrzny bodziec aktywuje problem, ale nie towarzyszy mu podjęcie zewnętrznych poszukiwań informacji, równocześnie wewnętrzne poszukiwanie informacji jest pobieżne. W przypadku decyzji impulsowych końcowa ocena marek branych pod uwagę sprowadza się do pytania dlaczego by nie? Zakupy impulsowe można podzielić na¹⁵⁾:

- przypomnieniowy zakup impulsowy – konsument, stojąc naprzeciwko półki z produktem, przypomina sobie, że właśnie kończy się zapas produktu w domu bądź przypomina sobie treść przekazu reklamowego, który widział w przeszłości (bodziec do zakupu);
- sugestywny zakup impulsowy – konsument kupuje daną markę, widząc ją po raz pierwszy, ale odczuwa silną potrzebę posiadania jej, mimo że nic o niej nie wie;
- planowany zakup impulsowy – konsument, wchodząc do sklepu, planuje zakupić marki szczególnie atrakcyjne (bez jednoznacznego wskazania które) lub marki objęte promocją;
- czysty zakup impulsowy – jedynym kryterium wyboru są emocje.

Podsumowanie

Konsumenci, zmierzając do uproszczenia procesu podejmowania decyzji, postępują niekiedy rutynowo. W przypadku gdy konsument dysponuje odpowiednim doświadczeniem i ugruntowanymi preferencjami w stosunku do marek, wewnętrzne poszukiwanie informacji odbywa

się niejako automatycznie. Bardzo często konsument zadowolona się dokonaniem wyboru satysfakcjonującego, jeśli pozwala na to oszczędność wysiłku i czasu. Oceny alternatyw dokonuje po zakupie i użyciu marki. W przypadku gdy ocena taka wypada pozytywnie, postawa wobec marki utrwala się i rośnie prawdopodobieństwo kolejnych zakupów produktów tej marki w przyszłości.

Analizując uproszczony model rutynowego rozwiązania problemu w kontekście podejmowanych decyzji o wyborze marki, widać wyraźnie, że jego analityczna część zostaje zasadniczo zredukowana do niezbędnego, w ocenie konsumenta, minimum. W modelu uproszczonym pomijany jest zupełnie etap poszukiwania zewnętrznych informacji, a także weryfikacji i oceny alternatyw. Pozostają niezmienione zamiary zakupu i wyboru konkretnej marki. Satysfakcja z wyboru i użytkowania marki, której doznaje konsument, dodatkowo utrwala zamiar jej nabywania w przyszłości oraz dodatkowo podnosi prawdopodobieństwo dokonywania takich samych wyborów.

dr Arkadiusz Moroz

PRZYPISY:

- ¹⁾ Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 161.
- ²⁾ J.F. ENGEL, R.D. BLACKWELL, P.W. MINIARD, *Consumer Behavior*, The Dryden Press, Chicago 1986, s. 35.
- ³⁾ L. GARBARSKI, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 67.
- ⁴⁾ M. WITEK-HAJDUK, *Zarządzanie marką*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin, Warszawa 2001, s. 116.
- ⁵⁾ J. KALL, *Silna marka*, PWE, Warszawa 2001, s. 79.
- ⁶⁾ J.F. ENGEL, R.D. BLACKWELL, P.W. MINIARD, *op.cit.*, s. 386.
- ⁷⁾ E. ARONSON, T.D. WILSON, R.M. AKERT, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i Ska, Poznań 1997, s. 313.
- ⁸⁾ J. KALL, *op.cit.*, s. 80.
- ⁹⁾ J.F. ENGEL, R.D. BLACKWELL, P.W. MINIARD, *op.cit.*, s. 116.
- ¹⁰⁾ J.F. ENGEL, R.D. BLACKWELL, P.W. MINIARD, *op.cit.*, s. 117–130.
- ¹¹⁾ J. KALL, *op.cit.*, s. 83.
- ¹²⁾ J. KALL, *op.cit.*, s. 85.
- ¹³⁾ J.F. ENGEL, R.D. BLACKWELL, P.W. MINIARD, *op.cit.*, s. 36.
- ¹⁴⁾ K. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 52.
- ¹⁵⁾ B. ROZWADOWSKA, *To musiał być impuls*, „Marketing Serwis”, maj 1997.

Summary

There is fundamental exchange of orientated marketing enterprise full identifying in possible highest degree of target group requirement. Influence of consumer on undertake by enterprises decisions, in reference to brand, is determined by: on market consumers procedure and propensity for same renewing shopping of the same brand commodities. The article presents basic models of consumers behavior on market, systems of estimates of choices variants and it brings closer basic types of purchasing behavior in reference to brand.

Uwarunkowania rozwoju kompetencji i umiejętności pracowników polskich przedsiębiorstw niezbędnych do efektywnej implementacji filozofii i praktyk TQM

Bogusław Węgrzyn

Kryteria oceny efektywności wdrożenia TQM w przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym

Na podstawie doświadczeń z pracy zawodowej z klientami, a także asesorami Polskiej Nagrody Jakości, do oceny efektywności wdrażanego zarządzania przez jakość (kompetencji i umiejętności TQM) przyjmuje się następujące kryteria i elementy: kryteria samooceny przedsiębiorstwa zawarte w regulaminach nagród jakości według EQA i PNJ, kryteria oceny skuteczności wdrażania na kolejnych etapach poprzez ankietyzację pracowników, opracowanie raportów z działalności zespołu wdrażającego TQM, wnioski i zalecenia z audytów wewnętrznych i zewnętrznych systemu zarządzania jakością wg ISO 9001, BHP wg BS 8800/OHSAS 18001, ochrony środowiska wg ISO 14001, wybranych procesów kluczowych lub zintegrowanego systemu zarządzania oraz analizy kosztów jakości wg procedur ISO 9004, opracowany model aplikacyjny TQM przedsiębiorstwa, np. wehikuł TQM, program i harmonogram wdrażania TQM w przedsiębiorstwie, przydzielone zasoby do realizacji zadań wdrożeniowych w postaci personelu i środków materialnych, stopień realizacji planów finansowych przedsiębiorstwa, prowadzoną działalność szkoleniową dla członków zespołu wdrażającego i asesorów, przeprowadzenie działań doskonalących system jakości, ustalenie mierników efektywności gospodarowania dla wszystkich szczebli zarządzania wraz z pomiarem stopnia ich osiągnięcia (*critical succes factors*) oraz porównanie do osiągnięć konkurentów (*benchmarking*).

Ocena stopnia spełnienia kryteriów i elementów według modelu (jak na rysunku 1) w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych przemysłu elektro-

maszynowego, uwzględnia technikę samooceny w warunkach *benchmarkingu*, czyli porównania się do najlepszych.

Zaznacza się tu decydujący wpływ ludzi w postaci ich wiedzy, kwalifikacji i umiejętności zarządzania. Pełne wdrożenie zasad zarządzania przez jakość przynosi wiele wymiernych korzyści w postaci wyników gospodarowania oraz niewymiernych dotyczących głównie sfery zmiany mentalności pracowników w kierunku otwartości na zmiany, procesy usprawnień i zaangażowania w sprawy firmy oraz polepszenia stosunków międzyludzkich i wzrostu zadowolenia z wykonywanej pracy. Ważnymi elementami są również:

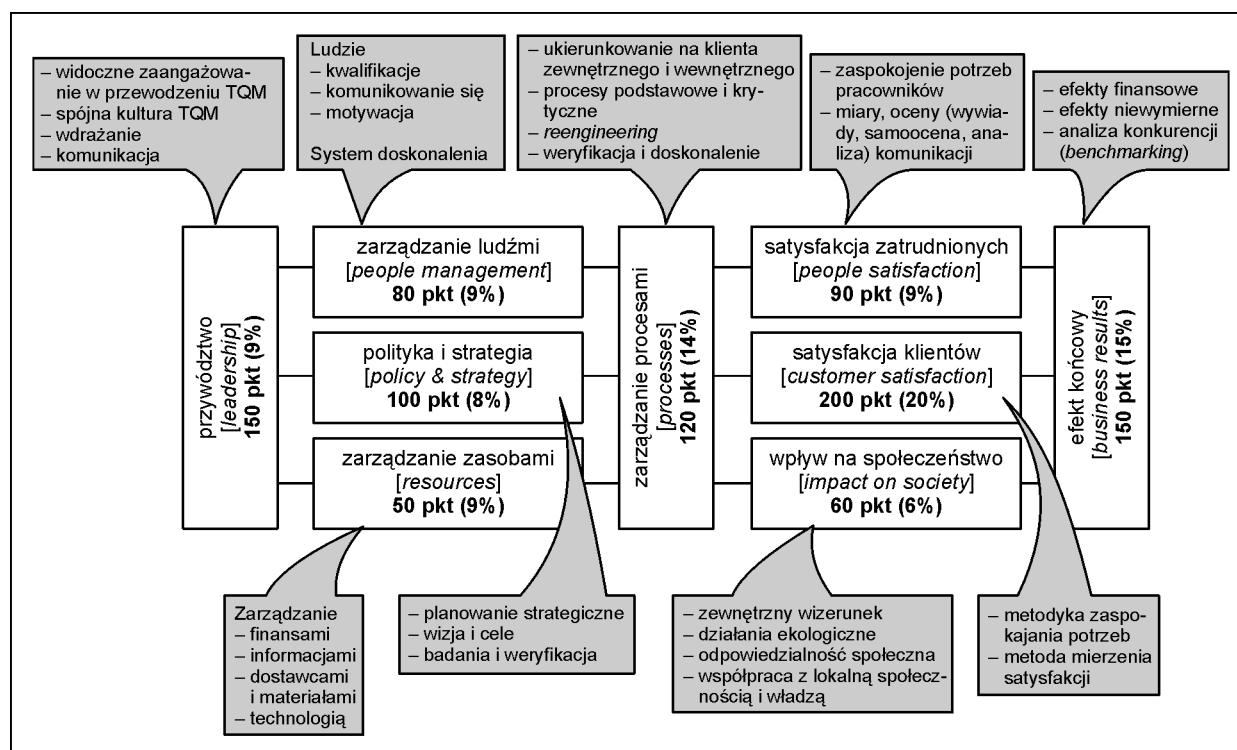
- wzrost współodpowiedzialności pracowników za jakość wykonywanych prac,
- integrowanie się z celami przedsiębiorstwa,
- realizacja programów szkoleniowych w dziedzinie organizacji przedsiębiorstwa i zarządzania jakością.

Inne niewymierne efekty, takie jak: lepszy wizerunek marketingowy przedsiębiorstwa czy nawiązanie roboczych kontaktów z innymi przedsiębiorstwami stosującymi koncepcję TQM jako wyraz *benchmarkingu*, sprzyjają utrzymaniu się przedsiębiorstwa na konkurencyjnych rynkach zbytu i uzupełniają działania marketingowe.

Efekty te są wynikiem wzrostu kompetencji TQM przedstawionego na rysunku 2. według etapów wdrożenia określonych przez Philipa B. Crosby'ego i uwzględniające ocenę stopnia wdrożenia według kryteriów Europejskiej Nagrody Jakości EQA w tysiącpunktowej skali oraz konieczność przeprowadzenia określonych działań wdrożeniowych [3].

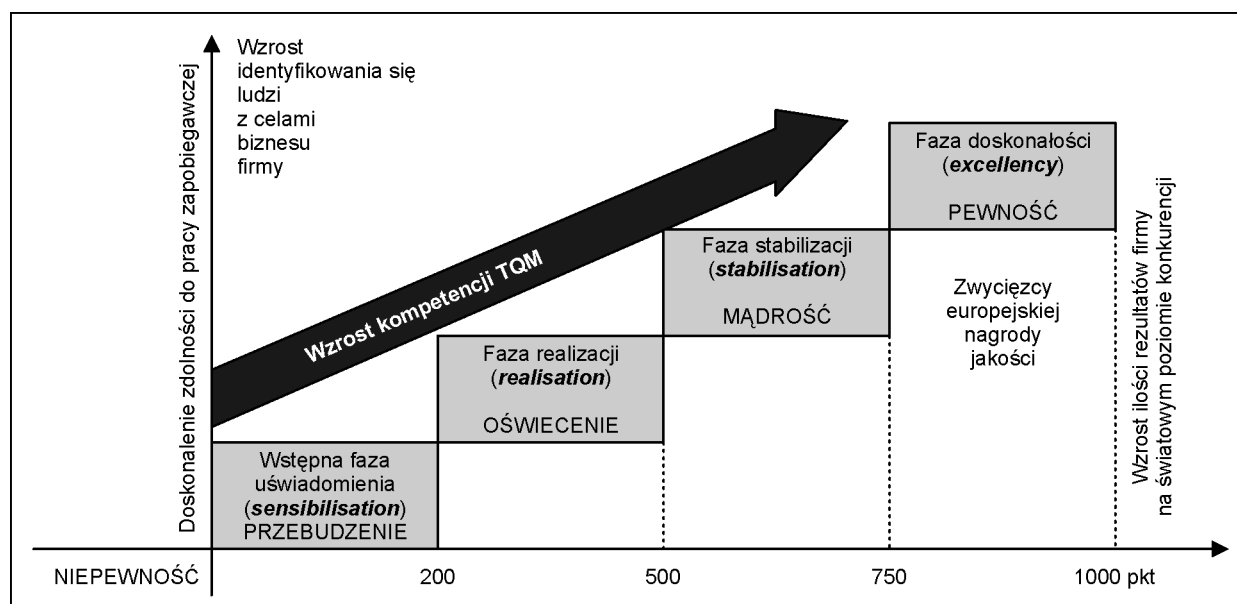
W polskich warunkach pierwszym etapem wprowadzania pro jakościowej kultury organizacyjnej by-





Rys. 1. Alokacja modułów modelu aplikacyjnego TQM wg kryteriów EQA (%) i PNJ (pkt)

Źródło: opracowanie własne na podstawie kryteriów EQA/PNJ.



Rys. 2. Wzrost kompetencji TQM w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2].

ły kolejne wersje systemu zarządzania jakością (SZJ) według norm ISO serii 9000. Zmiany norm ISO, potrzeby szerszego uwzględnienia spraw konkurencji rynkowej w działalności przedsiębiorstw doprowadziły do kompilacji SZJ oraz systemu zarządzania środowiskiem wg normy ISO 140001 i bezpieczeństwem pracy wg normy OHSAS 18001 w formie zintegrowanego systemu zarządzania

(ZSZ). Teoretycznie ZSZ jest etapem przejściowym w procesie doskonalenia systemów zarządzania jakością, lecz z racji mechanizmów funkcjonujących w polskiej gospodarce może oznaczać punkt docelowy dla firm przeżywających problemy ekonomiczne i częste zmiany kierownictwa. Etap zintegrowanego systemu zarządzania jest spoiwem łączącym w polskich warunkach etap oświecenia i mądrości. ZSZ

powinien stworzyć materialną bazę (techniczno-informatyczną) procesów rozwoju kompetencji TQM oraz spowodować niezbędne zmiany struktur organizacyjnych i funkcji przedsiębiorstwa w kierunku podejścia procesowego i identyfikowania celów strategicznych firmy z potrzebami klienta. Jest to warunek brzegowy przejścia do fazy „mądrość” i rozpoczęcia zasadniczych działań zmieniających kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i filozofię działania kierownictwa i pracowników.

Kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian

Aktywne uczestnictwo pracowników jest fundamentalnym warunkiem dynamiki przekształceń, wdrażania, akceptacji i sukcesów we wdrażaniu TQM wśród pracowników. Osobowymi elementami procesu zmian są: uczestnictwo, zgoda, sukces, uznanie, motywacja i włączenie się.

Kolejnym elementem stadium „mądrość” jest kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian w celu ukierunkowania postaw pracowników na innowacje. Opory pracownicze dotyczą głównie wyrażenia zgody na zmianę, jaką chce realizować kierownictwo przedsiębiorstwa w postaci kształtowania TQM jako zagrożenie dotychczasowych przywilejów, dodatkową pracę i wysiłek. Zmiany utrudnia ich przekonanie, że wszystko, co do tej pory robią, jest najlepsze. Skutecznym sposobem na przełamanie oporów psychologicznych jest stworzenie warunków niestabilności, twórczego niezadowolenia z faktu, że inni robią to lepiej i że to, co oni robią, może być również optymalizowane, najlepiej przez nich samych.

Kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian polega na:

- sporządzeniu diagnozy aktualnej sytuacji, czyli proste kryteria, które dają informacje o niskiej (zachowawczość) i wysokiej (elastyczność) zdolności do zmian, takie jak [1]: struktura społeczno-demograficzna pracowników, struktura organizacyjna i jej funkcjonowanie, styl zarządzania, kultura przedsiębiorstwa, doświadczenia w zakresie zmian i ich ocena, konkurenci, organizacje zawodowe i związkowe oraz kontekst ekonomiczny i społeczny. Elementy diagnozy aktualnej sytuacji występują w każdej fazie kształtowania TQM, jednak dopiero w fazie stabilizacji (mądrość) mają bardzo wysoką zgodność ze stanem wiedzy uczestników oceny i są bardzo wiarygodnym materiałem do wytyczenia kierunków kształtowania TQM na bazie zintegrowanego systemu zarządzania, a zwłaszcza programów kształcenia;
- identyfikowaniu i śledzeniu blokad i oporów w celu ich ograniczenia lub wyeliminowania. Istota kształtowania TQM winna znaleźć swoje miejsce w formalnych wymaganiach dotyczących kompe-

tencji technicznych i współdziałania z innymi pracownikami. Ważniejsza jest jednak zmiana sposobu rozumowania (mentalności) i działania oraz postaw emocjonalnych pracowników, szczególnie ważna w czasie przekształceń przedsiębiorstwa, która:

- ✓ podważa Taylorowską nauką organizację pracy w postaci przejścia pracownika od pracy wysoce wyspecjalizowanej do ujmowanej całościowo. Posłuszeństwo zastępowane przez samodzielność, inicjatywę, a zwłaszcza odpowiedzialność za wykorzystanie środków przydzielonych do realizacji „misji do spełnienia”;
- ✓ wprowadza wymiary innego podmiotu działalności, czyli klienta i tu dorobek SZJ, ZSZ i wcześniejszych faz TQM jest bardzo ważny;
- ✓ powoduje zmniejszenie liczby zatrudnionych. Może dojść do wyobcowania się pracowników w przedsiębiorstwie, traktowanie firmy i swojej pracy jedynie jako miejsca zarabiania na życie wskutek oddziaływania psychologicznego pracowników zwalnianych;
- rozwiązywaniu oporów i blokad poprzez:
 - ✓ analizę sił (ASD, AFA) w działaniu, czyli identyfikowanie pozytywnych sił, które mogą wpływać na realizację działania. Analizę wykonuje specjalny członek zespołu ds. kształtowania TQM przy pomocy członków zespołu problemowego [4]. ASD identyfikuje siły działające na korzyść lub niekorzyść realizacji decyzji, określa ich źródła oraz stara się przeorientować kierunek oddziaływania sił negatywnych. Odbywa się to w postaci spotkań dyskusyjnych,
 - ✓ grupowe rozwiązywanie problemów w celu znalezienia realnego jego rozwiązania zgodnie z wizją strategii TQM i środków niezbędnych na realizację przez grupę roboczą – najczęściej metodą „burzy mózgów”.

W trakcie fazy stabilizacji winno nastąpić pełne wdrożenie narzędzi i technik TQM, a zwłaszcza tych, które zapewnią wytworzenie niezbędnych parametrów kontrolnych, liczb, faktów, które mogą być podstawą do analiz statystycznych zachodzących procesów i stąd prowadzenia wiarygodnych badań. Wnioski z analiz są podstawą do rozwijania TQM oraz podwyższania produktywności przedsiębiorstwa w kierunku szerszego udziału pracowników w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem.

Reorientacja sposobu sprawowania władzy w kierunku zamierzonych celów opiera się na trzech fazach:

- określanie docelowego usytuowania władzy ze zwróceniem uwagi na funkcje sprawowane przez kluczowe osoby przedsiębiorstwa, a także różne kategorie pracowników. Często są to osoby, które, stykając się z klientami, mają większy wkład w przedsiębiorstwa niż wynikałoby to z miejsca w hierarchii organizacyjnej. Dotyczy to również osób, które mają rzadko spotykaną specjalizację,



a stąd i kompetencje. Będą to często decyzje trudne ze względów osobowych, stąd istotna jest rola służb personalnych;

- kierowanie zachowaniami i postawami ludzi sprawujących władzę na różnych szczeblach poprzez ocenę stopnia akceptacji kształtowania TQM przez te osoby. Oceny te przygotowane są przez zespół ds. kształtowania TQM i kadry [4];
- wykorzystanie systemów w celu reorientacji funkcjonowania władzy. Powinno to znaleźć wyraz w systemach wynagradzania aktywnego uczestnictwa pracowników w realizacji nowych celów.

Kształtowanie nowych kompetencji i postaw pracowników

Celem przedsiębiorstwa winno być optymalne wykorzystanie swojego największego bogactwa, jakim są zatrudnieni pracownicy, ich dobrych cech charakteru i niezależności rozumianej jako samodzielność, zdolność do kreatywnych i aktywnych postaw, ale także i odpowiedzialność za jakość wykonywanej pracy. Niezbędnymi warunkami realizacji celów strategicznych TQM są tu adekwatne kompetencje pracowników – postawa ciągłej dążności do zaspokajania potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Wyróżniamy układ [1]:

- kompetencje niedostateczne/niedostosowanie zachowania – lekarstwem na to jest kształcenie i praca przelożonego z podwładnymi w celu zwiększenia pozytywnej motywacji pracowników;
- kompetencje dostateczne/niedostosowane zachowanie – proces kształtowania TQM nie jest negowany, natomiast brakuje zrozumienia, że wymaga on również zmiany zachowań i postaw pracowników;

- kompetencje niedostateczne/zachowanie dostosowane – pracownik chce uczestniczyć w procesie kształtowania TQM, lecz nie ma kompetencji technicznych w stosowaniu narzędzi i technik TQM;
- kompetencje dostateczne/zachowanie dostosowane – pracownicy ci (mistrzowie) są wzorami do naśladowania w celu zrozumienia pożądanego sposobu działania i postawy w warunkach samooceny pracowników i *benchmarkingu*.

W fazie doskonalenia kompetencje techniczne pracowników w postaci nowych technik i narzędzi TQM powinny być osiągnięte całkowicie. Procesom ciągłego doskonalenia zgodnie z cyklem PDCA podlegać muszą pogłębiane i rozszerzane kompetencje związane ze stosunkami międzyludzkimi oraz podejście nazywane „całościową obsługą klienta” w ujęciu TQM.

W zakresie stosunków międzyludzkich minimalna lista potrzeb określona jest w tabeli.

Proces kształtowania TQM jest dla pracowników przedsiębiorstwa wyjątkową szansą rozwoju (samo-realizacji) i doskonalenia umiejętności praktycznych. Szczególnie efektywnie może przebiegać proces samokształcenia – widziany jako magiczne koło samokształcenia, rozpoczynając od refleksji pracownika, że ma też pomysły, które mogą udoskonalić procesy w przedsiębiorstwie.

Celem komunikacji w procesie kształtowania TQM jest wywołanie pożądanej aktywności i rozwijanie jej w wyznaczonym kierunku w warunkach dialogu, stąd informacja jest częścią komunikacji.

Działania w zakresie komunikacji odnoszą również się do zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa (akcjonariuszy, klientów, dostawców), których proces przekształceń przedsiębiorstwa może dotyczyć. Podobnie więc jak i pracowników należy ich również informować i uspokajać.

Tab. Kompetencje kierowników i pracowników

Pozycja/stanowisko	Kompetencje techniczne	Kompetencje dotyczące stosunków międzyludzkich i kompetencje organizacyjne
Naczelną kadra kierownicza	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencje menedżerskie • Kompetencje strategiczne 	<ul style="list-style-type: none"> • Kierowanie zmianami • Badanie i kierowanie oporami wobec zmian • Kompetencje w zakresie komunikacji i motywacji
Kierownicy służb i kierownicy jednostek	<ul style="list-style-type: none"> • Kierowanie projektami • Umiejętności funkcjonalne (marketing, produkcja) • Umiejętności związane z podstawowymi procesami przedsiębiorstwa • Metody globalne (całościowe, systemowe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kierowanie zmianami • Badanie i kierowanie oporami wobec zmian • Trening (<i>coaching</i>) • Umiejętności sprawnej prezentacji • Kompetencje w zakresie komunikacji i motywacji
Kadra kierownicza szczebla podstawowego i kontrolerzy	<ul style="list-style-type: none"> • Kierowanie procesem wprowadzania metod globalnych • Kierowanie procesem śledzenia ekonomicznych i jakościowych wyników wprowadzonych zmian 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupowe rozwiązywanie problemów • Analiza sił w działaniu (ASD – AFA) • Sprawne kierowanie zebraniem • Trening (<i>coaching</i>) • Umiejętności sprawnej reprezentacji
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętności operacyjne i techniczne: wykorzystanie nowych narzędzi, procedur... 	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętności pracy w grupie • Trening

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

Podsumowanie

Przeprowadzone badania w kilku dużych przedsiębiorstwach Szczecina (Stocznia Szczecińska NOWA, Zespół Elektrowni Dolna Odra, ENEA) dowodzą, że naturalną w polskich warunkach drogą od ISO do TQM jest faza zintegrowanego systemu zarządzania [5]. Mieści się ona w ogólnym światowym i europejskim modelu rozwoju TQM i jest polskim wkładem do sprostania potrzebom integracji europejskiej, a zwłaszcza zastosowania najlepszych wzorców zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjno-usługowymi. Kluczową determinantą sukcesu wdrażania filozofii i praktyk TQM jest pozyskanie pracowników jako aktywnych uczestników tego procesu. Uwzględnienie w działalności firmy przedstawionych uwarunkowań może ten proces ułatwić i spowodować dołączenie najlepszych firm polskich do grona europejskich i światowych liderów biznesu.

dr inż. Bogusław Węgrzyn
Zakład Urządzeń Elektrycznych
i Elektrotechniki Morskiej
Wydział Elektryczny Politechniki Szczecińskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] GROUARD B., MESTON F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, POLTEXT, Warszawa 1997.
- [2] MALLORNY Ch., *Function and Use of Quality Management Models for the Introductory Path of Total Quality Management*, The 1996 Learning Edge Conference, Paris 1996.
- [3] PACHOLSKI L., BANCEWICZ J., *TQM jako etap doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria „Organizacja i Zarządzanie”, nr 25, 1999, s. 163–174.
- [4] WĘGRZYN B., *Aspekty organizacyjne wdrażania modelu TQM w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 1(684)/2007, s. 60–65.
- [5] WĘGRZYN B., *Zintegrowany system zarządzania etapem kształtowania w przedsiębiorstwie zarządzania przez jakość (TQM)*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2007, s. 37–40.

Summary

Paper presents conditions of competencies growth amongst polish enterprises employees, which have impact on results of TQM philosophy and practices implementation. Main issues in forming new attitudes of employees are: negative approach against changes and adaptation abilities in modification enterprises infrastructure and organizational systems.

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

Krzysztof Obłój

Strategia organizacji W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007

Przystępując do pisania opinii o książce profesora Krzysztofa Obłója *Strategia organizacji* nie sposób nie zauważyć, że jest to kolejna praca Autora bardzo znanego i płodnego pisarstwo, którego liczne wcześniejsze książki cieszyły się wielkim uznaniem – zarówno przedstawicieli świata akademickiego, studentów, jak i menedżerów. Krzysztof Obłój należy niewątpliwie do wąskiego grona najbardziej znanych i wybitnych autorów polskich poruszających się w zakresie dyscypliny „nauki o zarządzaniu”.

Opiniowana książka *Strategia organizacji* jest drugim, istotnie wzbogaconym, zmienionym i poprawionym wydaniem podręcznika, który przez wiele lat cieszył się dużym uznaniem czytelników. Pierwsze wydanie ukazało się w roku 1998.

Główną zaletą książki jest fakt, że dotyczy ona zagadnień o kapitalnym znaczeniu, których znajomość jest niezbędna w gospodarkach zaliczanych do rozwiniętych i bogatych, a tym bardziej przydatna w gospodarkach nadrabiających zaległości i do-



ganiających liderów. Można wręcz zaryzykować twierdzenie, że znajomość reguł prowadzenia nowoczesnego biznesu, to jeden z czynników współdeterminujących sukcesy gospodarcze krajów rozwiniętych, czyli innymi słowy to jeden z filarów określających międzynarodową konkurencyjność firm, branż i całych gospodarek. Z kolei deficyt wiedzy w tej materii zdaje się być jedną z przyczyn braku sukcesów w innych grupach gospodarek. Nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwo jest fundamentem wzrostu gospodarczego i co za tym idzie dobrobytu w krajach o gospodarce rynkowej. Trudno jest mówić o jednoznacznych i bezwzględnie obowiązujących kanonach wiedzy z tego zakresu, ale – cytując autora opiniowanej pracy – „firma bez dobrej strategii jest niczym”. Zdając więc sobie sprawę z tego, że nie ma prostych i łatwych recept na sukces, należy zgodzić się z opinią, że znajomość podstawowych prawidłowości, a jednocześnie metod użytecznych w budowaniu strategii firmy jest niezbędnym i trudnym do przecenienia elementem kompetencji współczesnych menedżerów.

Aby podręcznik był naprawdę dobry, nie wystarczy jednak, że podejmuje kwestie ważne. Kolejne wymogi to: aktualność, kompleksowość i kreatywność ujęcia referowanych zagadnień. Dalsze postulaty to: zrozumiałość i komunikatywność języka, posługiwanie się odniesieniami do praktyki gospodarczej, a także wykorzystanie przez autora wyników własnych badań. Niżej odniosę się do pytania, w jakim stopniu książka K. Obłoja spełnia wymienione warunki.

O aktualności podręcznika świadczą przede wszystkim odniesienia do najnowszych wyników badań w wiodących ośrodkach światowych oraz powołania na najbardziej aktualne publikacje. Pod tym względem recenzowana książka wypada wręcz wzorcowo. Aktualność ujęcia związana jest jednocześnie z kompleksowością. Aby wykazać całościowy charakter podejścia autora do kwestii strategii organizacji, konieczne jest odwołanie się do układu (struktury) książki. I tak w książce występują cztery części podzielone dalej na rozdziały.

Część I książki jest poświęcona prezentacji głównych szkół, jakie wykształciły się w historii rozwoju myśli strategicznej. Część ta jest podzielona na 7 rozdziałów, które odnoszą się do następujących zagadnień: istota strategii organizacyjnej, strategia: szkoła planistyczna; strategia: szkoła ewolucyjna, strategia: szkoła pozycyjna, strategia: szkoła zasobów i kompetencji, strategia: szkoła prostych reguł,

strategia: szkoła realnych opcji. Koncepcja wydzielenia tych szkół jest moim zdaniem klarowna i nie budzi większych wątpliwości. Bardzo dobrze omówione zostały „klasyczne szkoły strategii”: szkoła planistyczna, szkoła ewolucyjna, szkoła pozycyjna oraz szkoła zasobów i kompetencji. W obecnym wydaniu książki w tej części pojawiły się dwa nowe rozdziały: rozdział 6 poświęcony szkole prostych reguł i rozdział 7 poświęcony szkole realnych opcji. Są to dwie stosunkowo nowe szkoły stanowiące uzupełnienie, rozwinięcie szkoły zasobowej. Sam autor książki ma jednak wątpliwości, czy aby dwa analizowane zestawy poglądów zasługują już na miano „szkoły”. Pierwsza „szkoła” jest bowiem młoda, nie do końca jeszcze wykształcona, a nawet literatura ją konstytuująca jest względnie uboga. Druga „szkoła” jest bardzo atrakcyjna intelektualnie i językowo, ale jak dotychczas znalazła bardzo małe wykorzystanie w rzeczywistym biznesie, jest słabo znana wśród praktyków. Wydaje się, że w ocenie wszystkich szkół łącznie ujętych pojawia się pewien problem, który można by określić jako brak jednego (lub więcej) jasnego kryterium, według którego szkoły są wydzielane. W tym sensie analizowany zestaw szkół stanowi grupę typów poglądów, a w żadnym razie nie jest klasyfikacją poglądów (szkół). Uwaga ta nie obciąża jednak K. Obłoja – jest to okoliczność charakteryzująca rozwój myśli strategicznej, na który nie miał on przecież wpływu. Na tle ostatniej uwagi wydaje się jednak, że w zakończeniu części I przydałoby się być może opracowanie tabeli zbierającej najważniejsze cechy poszczególnych szkół. Tabela taka ułatwiłaby z pewnością percepcję różnic występujących między poszczególnymi szkołami, a także sprzyjałaby utrwaleniu (zapamiętaniu) najważniejszych poglądów konstytuujących te szkoły.

Część II książki skupia uwagę na treści i metodach użytecznych w dokonaniu strategicznej diagnozy otoczenia organizacji. Składa się z 3 rozdziałów poruszających kolejno zagadnienia analizy środowiska firmy, modeli analizy konkurencji w branży oraz analizy grup strategicznych.

III część podręcznika jest poświęcona strategicznej diagnozie organizacji i obejmuje 3 rozdziały odnoszące się odpowiednio do analizy konkurencji przez pryzmat teorii gier, analizy sił i słabości firmy oraz ujęcia firmy jako łańcucha wartości. Nowym i szczególnie cennym elementem tej części książki jest rozdział (11) poświęcony teorii gier. Nie jest to teoria odkryta niedawno. Jest ona obecna w wielu podręcznikach. Jak zauważa jednak K. Obłój teoria

gier zaczyna cieszyć się coraz szerszymi zastosowaniami praktycznymi i to zadecydowało o jej uwzględnieniu w rozdziale poświęconym strategicznej diagnozie organizacji.

Część IV książki dotyczy tworzenia strategii firmy. Składa się z 4 rozdziałów odnoszących się odpowiednio do misji firmy, domeny i przewagi konkurencyjnej, celów i funkcjonalnych programów działania oraz metod portfelowych.

Przy rozważaniu układu książki na uwagę zasługuje także fakt, że w obecnym wydaniu obok faktu dodania nowych rozdziałów oraz aktualizacji treści pozostałych, zrezygnowano z 3 rozdziałów tworzących V część książki, odnoszącą się do architektury organizacji. Było to spowodowane dążeniem do uproszczenia książki.

Wyżej zarysowany układ opracowania upoważnia do sformułowania następujących spostrzeżeń:

- podręcznik w wyczerpujący sposób ujmując najważniejsze aspekty strategii organizacji;
- książka uwzględnia najnowsze trendy w ramach wiedzy o strategii firmy (rozdział 6, rozdział 7, rozdział 11);
- praca charakteryzuje się bardzo prostym, przekonującym i jednoznacznym podziałem na części i rozdziały, co jest wielką zaletą przy studiowaniu przedmiotu;
- dodatkowo należy podnieść, że w każdej części przedstawione są studia przypadków, których obecność w tekście sprawia, że zrozumiałe stają się praktyczne odniesienia dyskutowanych zagadnień.

Kreatywność ujęcia referowanych kwestii wiąże się ze wskazanymi już wyżej cechami, takimi jak: jednoznaczność, logika i prostota podejścia do zagadnień oraz odwoływanie się do *case studies*. Cechy te sprawiają, że książka, mimo że traktuje o zagadnieniach obecnych przecież także w innych podręcznikach, wydaje się czymś nowym w sensie skomponowania „nowej całości” ze „starych, znanych części”.

Kolejne zalety opracowania to jasny, zrozumiały, komunikatywny język, w niezbędnym tylko zakresie odwołujący się do hermetycznej terminologii. Silną stroną pracy jest także wspomniane już posługiwanie się odwołaniami do praktyki gospodarczej w postaci wykorzystania *case studies*, które – co trzeba podkreślić – mają w pracy bardzo urozmaicony i zróżnicowany charakter i nie ograniczają się tylko do organizacji zorientowanych na zyski. Na podkreślenie zasługuje ponadto fakt, że autor podręcznika nie ogranicza się do referowania osiągnięć innych badaczy, ale wielokrotnie posługuje się odniesieniami do własnych badań.

Reasumując, można zbudować listę najważniejszych silnych stron opiniowanej pracy:

- problematyka podjęta w podręczniku jest niezwykle doniosła i aktualna;
- autor ma doskonałą orientację we współczesnej literaturze światowej i polskiej;
- K. Obłój w sposób nowatorski ujmując referowane zagadnienia;
- książka ma – w moim przekonaniu – merytorycznie uzasadnioną i przejrzystą strukturę, ujmując kompleksowo, a jednocześnie zrozumiale i prosto podjętą problematykę;
- układ książki jest logiczny.

Chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na jedno dość paradoksalne spostrzeżenie, które pojawiło się u mnie przy lekturze książki. Wcześniej wspomniana kompleksowość ujęcia jest ważną zaletą książki. Jest to jednak silna strona, która w odbiorze niektórych czytelników, zwłaszcza studentów, może stać się słabą stroną. Rozmiary książki są naprawdę duże. Znając doświadczenie i umiejętności autora przy przygotowaniach do kolejnego wydania można zasugerować rozważenie postulatu, aby książkę w niektórych partiach skrócić. Utrata części kompleksowości i wyczerpującego ujęcia może zostać zrekomensowana wzrostem przystępności w sensie czasochłonności lektury. Wydaje się, że zwłaszcza studenci mogliby być z takiego posunięcia zadowoleni.

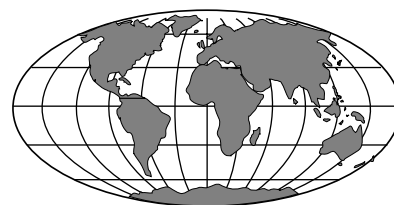
Wyżej zamieszczone uwagi upoważniają mnie do sformułowania następujących rekomendacji – książka warta jest polecenia zarówno dla studentów studiujących właśnie zarządzanie strategiczne, jak i dla tych, którzy przygotowują prace magisterskie lub licencjackie. Z pewnością praca powinna zainteresować także praktyków gospodarczych. Tutaj szczególnie istotny jest jej walor polegający na tym, że jest ona bardzo współczesna i prezentuje także najnowsze, zaktualizowane poglądy najważniejszych przedstawicieli zarządzania strategicznego. Z pewnością wywoła u praktyków refleksje, które okażą się przydatne w zarządzaniu organizacją. Kolejnym kręgiem odbiorców książki powinni być wreszcie nauczyciele akademicki – wysoki poziom podręcznika, a jednocześnie klarowność i prostota ujęcia to zalety, które mogą być szczególnie przydatne przy nauczaniu akademickim.

prof. dr hab. Marian Gorynia

Katedra Strategii i Polityki

Konkurencyjności Międzynarodowej
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„The McKinsey Quarterly”

Zarządzanie międzynarodowe: synergie i lokalne źródła

Giancarlo GHISLANZONI, Risto PENTTINEN, David TURNBULL, *The multilocal challenge: managing cross-border functions*, „The McKinsey Quarterly”, nr 1/2008.

Giancarlo Ghislanzoni jest dyrektorem biura McKinsey w Mediolanie, Risto Penttinen jest szefem w biurze firmy w Helsinkach, a David Turnbull pracuje jako konsultant McKinsey w Londynie.

Dyskusja nad problemami związanymi z działalnością biznesową w kilku różnych krajach przybiera na sile. Ludzie piszący o zarządzaniu międzynarodowym zastanawiają się nad wyborami organizacji: koncentracji na rynkach geograficznych lub produktach, roli kadr lokalnych i menedżerów zatrudnionych w centrali, a także wszelkich za i przeciw modelu transnarodowego.

Jeden z problemów pobocznych w literaturze przedmiotu staje się kwestią numer jeden w wyborach praktyków. Głównym ich wyzwaniem staje się maksymalne wykorzystanie synergii wynikających z działania na wielu rynkach przy jednoczesnej ochronie wartości lokalnych działań, np. utrzymania linii produktowych, łańcuchów dostaw, silnej kultury organizacyjnej.

W Europie te lokalne elementy, szczególnie w bankowości,

ubezpieczeniach i telekomunikacji, stanowią źródło znaczących zysków. Wprowadzenie standaryzacji, najlepszych międzynarodowych praktyk i procesów globalnych może łatwo tę wartość zniszczyć.

Przedsiębiorstwa, które różnicują swoje strategie i wykorzystanie swoich zasobów w zależności od krajów, nazywa się multilokalnymi. Nazwa ta dobrze odzwierciedla ich międzynarodowy i lokalny charakter. Organizacje te są silnie zakorzenione na rynku krajowym lub regionalnym, ale nie wahają się przed ekspansją międzynarodową. Zwykle odbywa się ona poprzez fuzje i przejęcia, a jest spowodowana ograniczonymi możliwościami rozwoju na rynku krajowym. Inne regulacje, oczekiwania i gusta klientów dają szansę na zbudowanie przewagi konkurencyjnej i umocnienie pozycji finansowej. Organizacje multilokalne są bardzo aktywne w Europie, Ameryce Południowej i części Azji.

Wyzwaniem dla menedżerów tych organizacji jest umiejętne łączenie koncentrowania uwagi na kwestiach lokalnych i międzynarodowych. Wyniki badań prowadzonych przez McKinsey Company wskazują, że istnieje szansa na zachowanie tej delikatnej równowagi. Najlepsze praktyki w podejściu multilokalnym są możliwe do zastosowania także w przypadku organizacji globalnych, ale

stojących w obliczu krytycznych dla swego funkcjonowania decyzji. Dotyczy to przede wszystkim stopnia centralizacji.

Pierwszym krokiem do dokonania tego rodzaju wyborów jest zidentyfikowanie źródeł wartości – tak na rynku lokalnym, jak i za granicą – oraz barier integracji. Jednocześnie organizacje muszą nauczyć się dawać sobie radę z kompleksowością podejścia multilokalnego – umiejętnie grupować rodzaje działalności w klastry, ujednolicać kulturę organizacyjną, ale tylko tam, gdzie takie łączenie i standaryzacja będą miały pozytywny wpływ na kondycję firmy.

Podejście multilokalne nie oznacza prostej centralizacji funkcji. Jego celem jest takie integrowanie działań na rynku międzynarodowym, aby nie niszczyć wartości wypracowywanej lokalnie.

Działania ponad granicami

Tym, co zwiększa zainteresowanie podejściem multilokalnym, są trendy na rynkach światowych. Nawet w przypadku międzynarodowych fuzji i przejęć oraz nastawieniu na efekty skali szuka się sposobów na jak najlepsze zaspokajanie potrzeb indywidualnych klientów. To imienne traktowanie konsumenta w zestawieniu z masową produkcją nadaje wymiarowi lokalnemu szczególne znaczenie.

Przykład niektórych przedsiębiorstw europejskich w branży telefonów komórkowych wskazuje, że większe sukcesy przynosi działanie w różnych krajach, za to w wąskich segmentach. Z drugiej strony, dążenie do większej konwergencji wśród klientów, np. w bankowości i ubezpieczeniach, też ma wielu zwolenników. Niektóre banki już zintegrowały część swoich funkcji ponad granicami państw, np. IT, zarządzanie aktywami, zarządzanie gotówką, hipoteki.

Fala fuzji i przejęć dodatkowo zmieniła krajobraz tej branży w Europie. 25 największych banków europejskich wyprowadza ponad połowę działalności poza granice swojego kraju. W ciągu ostatniej dekady udział aktywów zagranicznych w całkowitych aktywach wzrosła z 28 do 43%.

Tendencja do wychodzenia z działalnością poza granice jednego kraju staje się coraz bardziej powszechna i dotyczy wielu branż. Potrzeba ochrony lokalnych wartości oznacza zatem konieczność sięgania po coraz to nowe rozwiązania, pozwalające na utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Powoływanie organizacji multilokalnych do życia

Najczęstszym rozwiązaniem mającym na celu zapewnienie dobrej pozycji konkurencyjnej firmom działającym na różnych rynkach geograficznych jest centralizacja finansów i rachunkowości. Nie zawsze jednak to rozwiązanie jest tak oczywiste i pożądane. Nadmierna centralizacja i kontrola hamuje bowiem inicjatywę, przedsiębiorczość i lokalną optymalizację procesów.

Wiele zależy zatem od branży i charakteru działalności organizacji. Jeśli rozbudowana firma energetyczna ma dość powodów do centralizowania zarządzania procesem dostaw, to poszczególne jej oddziały, żeby działać bardziej efektywnie, mogą wymagać lokalnych systemów dostaw.

Jak zatem firmy multilokalne mogą wypracowywać wartość, chroniąc jednocześnie zyski z działalności na rynku krajowym? Według autorów dwa elementy stają się kluczowe: określenie struktury organizacyjnej tak, aby uzyskać równowagę między działalnością lokalną i globalną oraz umiejętność przeciwstawienia się kompleksowości i niepewności.

Organizacja w równowadze

Aby w ogóle było możliwe zbudowanie efektywnej organizacji multilokalnej, menedżerowie muszą określić specyficzne źródła lokalnej i międzynarodowej wartości firmy oraz zdać sobie sprawę z istnienia barier organizacyjnych, uniemożliwiających jej wypracowanie i ochronę.

Znaleźć wartość

Im większe znaczenie ma wartość wypracowywana w działalności zagranicznej, tym częściej firmy decydują się na wysoki stopień centralizacji podejmowania decyzji i władzy. Warto przytoczyć w tym miejscu przykład jednego z europejskich operatorów telefonii komórkowej. Zdecydował się on na centralizację dostaw energii elektrycznej w celu obniżenia cen. Ponieważ niespecjalnie było co chronić na rynkach lokalnych w tej materii – wyposażenie było takie same na całym terenie działalności – menedżerowie podległych filii zostali pozbawieni możliwości działania na własną rękę.

W przeciwieństwie do dostaw energii, te funkcje, które wiążą się z gustami klientów – różnymi na różnych rynkach lokalnych – muszą pozostać w gestii menedżerów regionalnych. Przykład ten pokazuje, że w decyzjach organizacyjnych nie ma podziału na czarne i białe – centralizacja nie musi oznaczać konsekwentnie stosowanego modelu w całej firmie.

Zrozumieć bariery

Menedżerowie muszą także być świadomi barier uniemożliwiających wypracowanie wartości dodanej na rynkach lokalnych i zagranicznych. Autorzy do najważniejszych zaliczają: brak świadomości, słabą motywację i nieumiejętność egzekwowania zadań.

Niektórzy menedżerowie uczestniczący w badaniach deklarowali trudność w definiowaniu szans na różnych rynkach lokalnych oraz brak jasno określonej odpowiedzialności za koordynowanie działań oraz myślenie w kategoriach strategii multilokalnej. Bez świadomości możliwości, jakie stwarza działanie na różnych rynkach zagranicznych, menedżerowie nie wykorzystują szans współpracy z kolegami z innych części organizacji, nie umiemy też myśleć o strategii tak, aby zapewnić firmie efekt synergii.

Inną barierą jest brak motywacji. Pracownicy często nie widzą korzyści z integracji. W konsekwencji dominuje raczej myślenie w kategoriach korzyści własnej filii, czy oddziału, a nie organizacji jako całości. Typową obawą jest strach przed utratą autonomii i decyzyjności. Tak więc realizacja strategii multilokalnej wymaga konkretnych specyfikacji i zachęt do działania na rzecz firmy.

Kolejną barierą stanowi słabe egzekwowanie zadań. Nawet jeśli ludzie wiedzą, że powinni pracować razem, a organizacja wykorzystuje stosowne bodźce, aby tę współpracę podtrzymywać, zdarza się, że ludzie nadal pracują oddzielnie. Różnice językowe i kulturowe są powszechną przyczyną izolacji. Potęguje to brak kadry menedżerskiej z międzynarodowym doświadczeniem.

Wziąć pod uwagę wszystkie opcje

W tabeli zaprezentowano różne opcje powiązań w organizacjach działających na rynkach międzynarodowych. Wiele mechanizmów organizacji pracy pozwala



Tab. Powiązania między jednostkami w organizacjach międzynarodowych

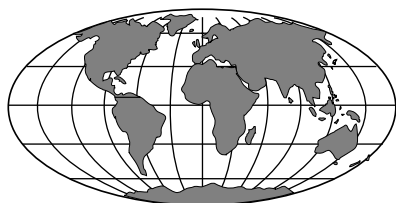
Typ powiązań	Opis	Przykładowe mechanizmy
scentralizowana struktura	scentralizowane podejmowanie decyzji i wykonanie	<ul style="list-style-type: none"> • jedna centrala (jednostka) określająca politykę, podejmująca decyzje i egzekwująca wykonanie
scentralizowane podejmowanie decyzji, lokalne wykonanie	scentralizowane podejmowanie decyzji, wykonanie lokalne (wewnątrz organizacji działających w ramach jednego kraju)	<ul style="list-style-type: none"> • specjalizacja ról menedżerskich • proces ciągłego doskonalenia, mistrzowie tego procesu
wystandaryzowane wykonanie	generalnie podejmowanie decyzji na szczeblu krajowym, niektóre – koordynowane centralnie w celu zapewnienia optymalnych rozwiązań, wykonanie lokalne	<ul style="list-style-type: none"> • dzielenie się najlepszymi praktykami • rotacja personelu • standardy raportowania
decentralizacja	zdecentralizowane podejmowanie decyzji i wykonanie – w każdym kraju	<ul style="list-style-type: none"> • silny przywódca na poziomie kraju

osiągnąć równocześnie silną integrację, przy słabej centralizacji. Do takich mechanizmów należy wdrażanie wspólnych praktyk w formalnych i nieformalnych powiązaniach, rotacja kluczowych pracowników pomiędzy krajami, szkolenia Menderów, stosowanie wypracowanych wzorów i standardów pomagających działać w różnych warunkach.

Gdy wartość pochodząca z działalności zagranicznej ma większe znaczenie, ale jest trudniejsza do wypracowania, organizacje wybierają rozwiązania bliższe centralizacji, z lokalnym egzekwowaniem i wykonaniem zadań.

Kompleksowość i niepewność

Ponieważ niektóre funkcje wymagają centralizacji, a inne decentralizacji, powstają struktury organizacyjne, w ramach których menedżerowie muszą dawać sobie radę z kompleksowością organizacji i niepewnością otoczenia. Kompleksowość rośnie zwłaszcza wtedy, gdy poszczególne jednostki organizacji mają różną wielkość, różne cele i zadania. Organizacje mogą dawać sobie radę z tymi problemami, tworząc klastry geograficzne oraz dbając o kształtowanie silnej kultury organizacyjnej.



Grupowanie geograficzne

Rosnąca kompleksowość organizacji bardzo często prowokuje do zwiększania i centralizacji kontroli. Menedżerowie starają się śledzić wszelkie zmiany i czuwać nad wykonywaniem zadań. Tyle tylko, że próby takiej koordynacji i kontroli powodują, że spotkania stają się trudne do zaaranżowania, a koszty rosną. Co więcej, bardzo często różne jednostki wymagają różnych strategii.

Autorzy uważają, że klastry geograficzne są odpowiedzią na tego rodzaju problemy. Grupowanie jednostek biznesowych w krajach poszczególnych regionów geograficznych pozwala na silniejszą integrację powiązanych ze sobą funkcji, unikanie dublowania się w pracy i nadmiernego zwiększania kosztów. Ponadto, wymusza to już myślenie w kategoriach ponadkrajowych. Istotną jest też motywacja menedżerów. Ich praca staje się w większym stopniu wyzwaniem, a odpowiedzialność musi być regulowana częściowo poprzez mechanizmy formalne, częściowo – nieformalne.

Selektywnie wspólna kultura organizacyjna

Wiele organizacji międzynarodowych, realizujących strategię globalną, myśląc o sobie jak o wielkiej rodzinie, w niewielkim stopniu toleruje odstępstwa od norm korporacyjnych. Organizacje multilokalne przeciwnie, często decydują się na wiele kul-

tur lokalnych, w których lokalne regulacje i normy są silniejsze niż korporacyjne.

Wspólne praktyki i normy znacznie zwiększają spójność grup międzynarodowych i ich integrację. Jednakże badania prowadzone przez autorów pokazują, że organizacje multilokalne powinny dążyć do integracji tylko w niektórych partiach swej działalności międzynarodowej. Chodzi głównie o te funkcje, w których jest najwięcej interakcji i zależności. Pozwala to kształtować grupy pracowników współpracujące ze sobą w sposób sprawny i bazujące na tych samych wartościach i normach. Wzmacnianie takiej współpracy rotacją i szkoleniem (swego rodzaju akademią menedżerską) oraz miernikami wykonania zadań pozwala skoncentrować wysiłki i uwagę na małych grupach.

Tego rodzaju działania przynoszą dobre efekty, chociaż wiążą się z kosztami. Oznaczają też pewną segmentację organizacji. Dzięki temu menedżerowie są w stanie szybciej zaadaptować się do zmian i przeprowadzić przez nie podwładnych.

Na późniejszym etapie rozwoju organizacje multilokalne decydują się czasem na wprowadzenie bardziej jednolitej kultury.

Przestrzeganie powyższych zasad ułatwia realizację strategii multilokalnej i lepsze radzenie sobie z kompleksowością organizacji.

Opr. dr hab. profesor SGH
Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej