

Bogusław BEMBENEK*
Politechnika Rzeszowska

PARTNERSTWO W ŁAŃCUCHU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

„Partnerstwo jest nie tylko najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa, lecz także czynnikiem decydującym o jego przyszłości, znacznie ważniejszym niż majątek trwały, patenty, produkty i rynki”¹.

W artykule przedstawiono strategiczny charakter partnerstwa w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Autor ujmuje partnerstwo jako dynamiczny proces trwający w czasie w określonej przestrzeni, kreowany i kształtowany przez interakcje partnerów. Ponadto pokazuje, że partnerstwo jest efektywną odpowiedzią na szanse i zagrożenia płynące z turbulentnego otoczenia i stwarza możliwość wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

1. WPROWADZENIE

Osiągnięcie i utrzymanie odpowiedniej konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia zależy w znacznej mierze od wartości wielu powiązanych wzajemnie działań (tworzących łańcuch wartości) oraz od powiązań i relacji między tymi działalnościami. W procesie tym szczególną rolę odgrywa partnerstwo, będące wyższą formą współpracy minimum dwóch podmiotów, opartej na zaufaniu, odpowiedzialności, harmonii.

Według S. Gregorczyka model partnerski wykształcił się z chwilą, gdy okazało się, że relacje między dostawcami i nabywcami mają znaczenie nie tylko w pełnieniu funkcji zaopatrzenia, ale także w powodzeniu całej strategii rynkowej przedsiębiorstwa². W literaturze przedmiotu podkreśla się niejednokrotnie, że relacje partnerskie mogą być tworzone nie tylko pomiędzy ogniwami różnych warstw łańcucha (tj. dostawcami i odbiorcami), ale także pomiędzy ogniwami w obrębie tej samej warstwy, stanowiąc dla słabszych przedsiębiorstw szansę na prowadzenie skutecznych działań obronnych przed ekspansją silniejszej konkurencji³. J. Światowiec, uwzględniając miejsce przedsiębiorstw

* Dr Bogusław BEMBENEK, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

¹ I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 367.

² S. Gregorczyk, *Współpraca z dostawcami – polskie doświadczenia*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, pod red. M. Romanowskiej i M. Trockiego, Difin, Warszawa 2002, s. 98.

³ Zob. E. Małysek, *Tworzenie partnerskich relacji i koordynacji w łańcuchu dostaw*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, pod red. S. Trzcielińskiego, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 288.

partnerskich w łańcuchu dostaw oraz stopień ich powiązań branżowych, wyróżnia trzy typy partnerstwa⁴:

- horyzontalne (poziome) – zawierane przez przedsiębiorstwa działające w tym samym ogniwie łańcucha wartości, w tej samej, pokrewnej lub obcej branży,
- wertykalne (pionowe) – integrujące przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych ogniwach łańcucha wartości tej samej branży,
- diagonalne (ukośne) – łączące przedsiębiorstwa z różnych obszarów łańcucha, działające w pokrewnych lub obcych branżach.

Celem niniejszego artykułu jest próba podkreślenia znaczenia partnerstwa w zarządzaniu łańcuchem wartości przedsiębiorstwa, funkcjonującego w warunkach turbulentnego otoczenia. Rozważania prowadzono na podstawie badań teoretycznych.

2. ISTOTA KONCEPCJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

Koncepcja łańcucha wartości sformalizowana i spopularyzowana przez M.E. Portera, określana jest jako system działań tworzących wartość dodaną. Zdaniem P. Druckera wartość dodana to różnica między wpływami brutto danej firmy, osiągniętymi ze sprzedaży jej artykułów i usług, a sumą, którą zapłaciła za surowce i usługi dostawców zewnętrznych. Wartość dodana obejmuje wszystkie koszty kompleksowych wysiłków danego biznesu i pełną rekompensatę za nie⁵. Zgodnie z koncepcją łańcucha wartości, wartość produktu lub usługi zależy od wielu powiązanych czynności, stanowiących integralnie związany ze sobą zbiór poszczególnych ogniw i procesów, które są kontrolowane i koordynowane przez przedsiębiorstwo oraz znajdują się poza nim w formie szerszego układu kooperacyjnego, mającego rozwinięte relacje zewnętrzne⁶. Każde ogniwo tego łańcucha jest powiązane z ogniwami sąsiednimi, uwarunkowane jest potrzebami klienta i służy uzyskaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Maksymalizacja wartości dodanej jest możliwa jedynie w przypadku jednoczesnego zwiększenia produktywności wszystkich ogniw i procesów składających się na ten łańcuch. W związku z powyższym koncepcję łańcucha wartości charakteryzują trzy cechy: orientacja procesowa (przedmiotem analizy nie jest organizacja w rozumieniu statycznej struktury organizacyjnej, ale właśnie dynamiczny aspekt systemu, tj. proces), orientacja na klienta (definiowanie wartości, jakiej oczekuje klient, identyfikacja i realizacja potrzeb) oraz orientacja efektywnościowa (porównywanie kosztów, efektów wynikających z realizacji określonych procesów w przedsiębiorstwie)⁷. Do walorów koncepcji łańcucha wartości zalicza się⁸:

- możliwość analizy zasobów, umiejętności i kompetencji przedsiębiorstwa w przekroju poszczególnych jego funkcji, przy dowolnym poziomie dezagregacji działań w badaniu,
- uwzględnianie związków między poszczególnymi funkcjami w ramach przedsiębiorstwa, a także związków przedsiębiorstwa z otoczeniem (środowiskiem) w kontekście tworzenia wartości,

4 J. Świątowiec, *Węzły partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 11-12.

5 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Warszawa 1994, s. 88.

6 A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 232.

7 W. Czakon, *Operacyjne rozwinięcia koncepcji łańcucha wartości*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 9, s. 33.

8 T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 222.

- orientacja na osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa – wnioski z analizy służą podnoszeniu wartości produktów dla nabywców oraz poprawie zdolności konkurencyjnej.

Ponieważ każde przedsiębiorstwo jest ogniwem szerszego łańcucha wartości czy też samo tworzy własny łańcuch, w literaturze przedmiotu wyodrębnia się zasadniczo dwie odmiany łańcucha wartości, tj.: zewnętrzny i wewnętrzny. Zewnętrzny łańcuch wartości jest układem kooperacyjnym, wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i klientami. Natomiast wewnętrzny łańcuch wartości obejmuje funkcje pomocnicze (działania zarządcze i doradcze) oraz funkcje procesów podstawowych (m.in. logistyka, produkcja, marketing, sprzedaż, B+R), które występują w ramach organizacji firmy w różnych wymiarach. Zintegrowanie działań podejmowanych w ramach funkcji podstawowych i pomocniczych oraz ich powiązanie z łańcuchami wartości dostawców i nabywców sprzyja poprawie rentowności i rozwojowi przedsiębiorstwa. Poprawie efektywności funkcjonowania łańcucha wartości przedsiębiorstwa i umacnianiu przewagi konkurencyjnej sprzyjają także⁹:

- bardziej adekwatniejsze dostosowanie działań do potrzeb rynku i uwarunkowań otoczenia (dopasowanie do potrzeb indywidualnego klienta),
- restrukturyzacja organizacyjna (modelowanie struktury organizacyjnej i powiązań kooperacyjnych oraz metod zarządzania łańcuchem wartości),
- partnerstwo zarówno intraorganizacyjne, jak i interorganizacyjne,
- zwiększenie zdolności do tworzenia wartości dodanej,
- identyfikowanie nowych kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie i ciągłe doskonalenie jakości już istniejących,
- lepsze wykorzystanie poszczególnych konfiguracji¹⁰ i procesów koordynacyjnych¹¹.

Wymienione przykładowe sposoby zmian w obrębie łańcucha wartości wskazują na konieczność uwzględniania trzech aspektów¹²: optymalizacji poszczególnych działań w łańcuchu wartości (identyfikacja elementarnych funkcji, które istotnie przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej), koordynacji między działaniami w łańcuchu wartości (poprawa współdziałania co najmniej dwóch funkcji ma przyczynić się w dostarczaniu dodatkowej wartości klientowi), koordynacji zewnętrznej (budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na skutecznej koordynacji współpracy z zewnętrznymi partnerami firmy). Z punktu widzenia biznesowego optymalizowanie łańcucha wartości sprowadza się do eliminowania z jego struktury tych działań, które nie tworzą w ogóle lub w małym stopniu kreują wartość dodaną.

Zarządzanie łańcuchem wartości ma charakter strategiczny. Polega na poszukiwaniu optymalnej struktury łańcucha z perspektywy układu zawartych w nim działań i podpo-

⁹ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne ...*, op.cit., s. 235.

¹⁰ Konfiguracja skupia uwagę na tym, gdzie lokowane będą poszczególne czynności w łańcuchu wartości firmy; np. montaż można prowadzić w jednym kraju, a prace B+R w innym. Zob. M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 393.

¹¹ Koordynacja skupia uwagę na istocie czynności i stopniu, w jakim koordynuje się rozproszone czynności w sieć lub pozostawia je w postaci autonomicznej, tzn. dostosowanej do miejscowych warunków. Zob. A. Łupicka, *Sieci logistyczne. Teoria, modele, badania*, Wyd. AE, Poznań 2006, s. 40.

¹² I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 112.

rządkowane jest maksymalnemu zaspokojeniu potrzeb indywidualnego klienta przy minimalnym poziomie kosztów, tak by łańcuch ten był efektywniejszy od łańcucha wartości najpoważniejszego konkurenta¹³. Aktywne zarządzanie łańcuchem wartości, w tym zastosowanie innowacyjnych technologii informatycznych i produkcyjnych na wczesnym etapie procesu opracowywania nowego produktu (od indywidualnych wymagań klientów charakterystycznych na danych rynkach, poprzez powiązania oraz wymagania dostawców, na doświadczeniu umożliwiającym doskonalenie produktów i ich obsługę kończąc), daje producentom szanse zwiększenia końcowego sukcesu rynkowego¹⁴. Tym samym prowadzi ono do wykreowania przewag konkurencyjnych i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej w sektorze, w którym działa przedsiębiorstwo.

3. INTEGRACJA I DEZINTEGRACJA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI W ŚWIELE KONCEPCJI PARTNERSTWA

Analiza ścieżki ekonomicznej i łańcucha wartości przedsiębiorstwa pozwala określić zakres zarówno integracji poziomej, jak i pionowej przedsiębiorstwa. Integracja pozioma występuje wtedy, gdy minimum dwa przedsiębiorstwa należące do tej samej fazy produkcji lub dystrybucji, znajdujące się w tym samym łańcuchu wartości, realizują strategię kooperacji (kooperencji), łącząc współpracę z konkurencją. Kooperacja zakłada kształtowanie biznesowych relacji opartych na sieci wartości, w taki sposób, by zarządzanie działalnością przemysłową było zorientowane na wprowadzanie wzajemnych, korzystnych relacji partnerskich z innymi aktorami w systemie rynkowym, włączając szczególnie konkurentów¹⁵. Umożliwia to m.in.: dzielenie się wiedzą, tworzenie i rozwijanie wspólnych kompetencji, ograniczanie ryzyka prowadzenia działalności, zmniejszenie kosztów B+R, wspólny rozwój produktu, wspólne pokonywanie barier wejścia na ryzykowne rynki. Oczywiście przedsiębiorstwo, wybierając tę drogę zewnętrznego rozwoju, zdaje sobie sprawę z tego, że nie oznacza ona końca rywalizacji między partnerami. Konkurencja w trakcie integracji poziomej jest jedynie czasowo i w wybranym obszarze działania partnerów świadomie ograniczana¹⁶.

Aktywne uczestnictwo współczesnych przedsiębiorstw w coraz bardziej rozległych i zarazem skomplikowanych sojuszach sprawia, że zwiększa się znaczenie budowania konfiguracji związanej z różnorodnymi powiązaniami przedsiębiorstwa z jego partnerami w strukturze łańcucha wartości oraz wynikającej z integracji wewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa z jego heterogenicznym otoczeniem¹⁷. Kreując taką konfigurację, należy wziąć pod uwagę:

¹³ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 107.

¹⁴ R. Jesionek, *Globalne łańcuchy wartości*, http://cio.cxo.pl/artykuly/54580_1/Globalne.lancuchy.wartosci.html

¹⁵ Możliwa jest np. taka sytuacja, w której dwie konkurencyjne organizacje mogłyby jednocześnie budować strategiczne przymierze, celem rozwoju produktu i innowacji, oraz konkurować w zakresie chociażby szeroko rozumianego marketingu. Zob. M. Zineldin, *Co-opetition: the organisation of the future*, „Marketing Intelligence&Planning” 2004, vol. 22, no. 7, s. 780.

¹⁶ Bazując na koncepcji łańcucha wartości, M.E. Porter wyróżnił dwie możliwości tworzenia połączeń zasobów: łączenie takich samych zasobów, co jest punktem wyjścia do osiągania korzyści skali i tworzenia tzw. alian-sów konkurencyjnych, lub łączenie zasobów komplementarnych, a przez to osiąganie korzyści wynikających ze wzajemnego uzupełniania słabych stron partnerów (alianse komplementarne). Zob. M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 11 i 18.

¹⁷ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne ...*, op.cit., s. 240.

- optymalizację działań podstawowych i pomocniczych,
- pełen rachunek kosztów i przychodów,
- efekt skali i synergii w nowym układzie łańcucha wartości,
- racjonalne wykorzystanie podstawowych kompetencji firmy,
- realne możliwości inwestowania w sprzęt, technologię, szkolenie personelu,
- koordynację międzyfunkcyjną (koordynacja wewnętrznych ogniw łańcucha wartości),
- koordynację zewnętrzną (współpraca z partnerami z początku i końca łańcucha),
- minimalizację łącznego czasu realizacji wszystkich ogniw i procesów łańcucha wartości,
- identyfikację funkcji stanowiącej kluczowy czynnik sukcesu (kluczowego czynnika przewagi konkurencyjnej),
- strukturę geograficzną rozmieszczenia poszczególnych ogniw łańcucha wartości,
- internacjonalizację podstawowych elementów łańcucha wartości,
- uwarunkowania makro- i mikroekonomiczne,
- zasady, normy, wartości, procedury, struktury organizacyjne partnerów.

Drugim możliwym sposobem rozwoju przedsiębiorstwa w ramach łańcucha wartości jest integracja pionowa. Termin integracja pionowa w literaturze przedmiotu definiowany jest jako:

- zwiększenie zakresu działalności operacyjnej organizacji przez zakup firmy dostawczej lub dystrybucyjnej, co przyczynia się do sprawniejszej produkcji podstawowego wyrobu lub do sprawniejszego świadczenia podstawowych usług¹⁸,
- połączenie technologicznie odrębnych faz produkcji, dystrybucji, sprzedaży lub innych procesów gospodarczych w obrębie jednej firmy¹⁹.

Przedsiębiorstwo decydujące się na rozszerzanie zakresu działalności przez zakupienie firmy dostarczającej mu surowców lub podzespołów (integracja pionowa wstecz) czy zajmującej się dystrybucją gotowych wyrobów (integracja pionowa w przód) winno w pierwszej kolejności dokonać przeszacowania zarówno zalet, jak i wad tej strategii. M. Romanowska podkreśla, iż strategia integracji pionowej jest trafna, gdy²⁰:

- przedsiębiorstwo nie ma możliwości zwiększania sprzedaży w swoim sektorze ze względu na kryzys lub wiek sektora,
- sąsiednie ogniwa na ścieżce ekonomicznej są słabo rozwinięte,
- dostawcy lub dystrybutorzy są skoncentrowani i mają dużą siłę negocjacyjną,
- branża i gospodarka są niestabilne i nie ma bezpieczeństwa dostaw,

¹⁸ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 285.

¹⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 2000, s. 293.

²⁰ Alternatywą integracji pionowej jest: integracja zwięzająca (przedsiębiorstwo częściowo nabywa dane zasoby od dostawców, a częściowo produkuje je u siebie); quasi-integracja (forma współdziałania przedsiębiorstw z sąsiednich ogniw ścieżki ekonomicznej, która nie wymaga dużego zaangażowania kapitałowego, a mimo to znacznie zmniejsza koszty transakcyjne). Quasi-integracja (partnerstwo wertykalne) prowadzi często do silnej integracji kooperantów, nabierając charakteru partnerstwa strategicznego. Zob. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 184-186.

- przewaga konkurencyjna w sektorze wymaga posiadania unikalnych zasobów strategicznych i ich ochrony,
- przedsiębiorstwo jest zdywersyfikowane pokrewnie i może wykorzystać do kilku sektorów to samo zaplecze produkcyjne czy handlowe,
- przedsiębiorstwo działa na tak dużą skalę, że jest w stanie osiągnąć efekt skali również w innych, poza podstawowym sektorem, fazach działalności.

W wyniku realizacji strategii integracji pionowej następuje rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa, a tym samym wydłużenie jego łańcucha wartości. Pociąga to za sobą określone inwestycje, których efekty nie muszą być od razu odczuwalne. Wyniki badań nad strategiami przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych wskazują jednak na tendencję odchodzenia od integracji pionowej na rzecz bardziej elastycznych form współdziałania²¹.

W nowej koncepcji konkurowania, opartej na sieciowej strukturze organizacyjnej łańcucha wartości, podkreśla się znaczenie podejścia modułowego do budowania przewagi konkurencyjnej. Podejście to dotyczy procesu rozbudowy i specjalizacji poszczególnych „ogniw” łańcucha wartości z jednoczesnym ich wyodrębnianiem ze struktury przedsiębiorstwa i przemieszczaniem na zewnątrz (tzw. moduły). Przedmiotem owego wyodrębniania i przekazywania do realizacji podmiotom zewnętrznym może być także wybrana faza działalności czy funkcja. Proces zmniejszania zakresu integracji pionowej przedsiębiorstwa określany jest w literaturze przedmiotu jako dezintegracja (wirtualizacja), rozczłonkowanie, dekompozycja, fragmentaryzacja, dekonstrukcja²². W ramach kształtowania modułu wyróżnia się trzy podejścia, takie jak²³:

- dostrajanie się do modułu, które polega na koncentracji na jednym lub kilku podstawowych ogniwach łańcucha wartości, zleceniu na zewnątrz działań związanych z pozostałymi stadiami i koordynowanie nimi,
- opanowanie modułu, który polega na koncentracji na jednej warstwie łańcucha wartości, wykorzystaniu ekonomii skali i nadzwyczajnych umiejętności do zdominowania tego stadium oraz wyrwaniu go spod kontroli zintegrowanego łańcucha wartości i dalszym poziomym rozszerzaniu jego działań na inne gałęzie. Moduł, będący przedmiotem opanowywania, musi być jednak: możliwy do wyodrębnienia, wart opanowania, możliwy do kontroli, możliwy do obrony, możliwy do rozszerzania;
- tworzenie modułu, który dotyczy rozwoju zupełnie nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości, głównie relacji dostawca – nabywca, i wynika z rozdzielenia strumienia informacyjnego od strumienia fizycznego.

Dekonstrukcja łańcucha wartości, określana także jako usamodzielnianie się poszczególnych warstw tego łańcucha, prowadzi do odśrodkniania przewagi konkurencyjnej, tj. sytuacji, w której przedsiębiorstwa już dłużej nie muszą subsydiować słabego wykonawstwa w jednej dziedzinie ze źródeł silnych dziedzin na rzecz efektywności całości²⁴. Po-

²¹ E. Bukłaha, *Zakres integracji pionowej polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, pod red. M. Romanowskiej, SGH, Warszawa 2004, s. 235.

²² *Biznes międzynarodowy*, pod red. M.K. Nowakowskiego, Wyd. Key Text, Warszawa 2000, s. 262.

²³ Zob. E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, pod red. E. Skawińskiej, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 48.

²⁴ Zob. E. Cyrson, L. Godkin, *Od hierarchii do rynku. Nowe modele biznesu*, [w:] *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*, pod red. L.M. Pacholskiego, S. Trzcielińskiego, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 18.

dejście to zakłada wykorzystanie wyodrębnionych podsystemów kooperacyjnych (powstających w wyniku strategicznego wyboru, jakim jest outsourcing), łączących się poziomo z wiodącymi ogniwami należącymi do rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa²⁵. Poszukiwanie możliwości poprawy efektywności ekonomicznej poprzez outsourcing oznacza takie przekształcenie przedsiębiorstwa, po którym wykonuje ono samodzielnie jedynie to, co potrafi wykonywać lepiej, oraz koordynuje działania realizowane przez podmioty zewnętrzne (firmy outsourcingowe) z własnym łańcuchem wartości. W procesie restrukturyzacji metodą outsourcingu pojawić się mogą dwie podstawowe grupy partnerów outsourcingowych, tj.²⁶:

- grupa partnerów niepowiązanych kapitałowo z przedsiębiorstwem macierzystym, tzn. całkowicie od niego niezależnych (wydzielenie kontraktowe),
- grupa partnerów powiązanych kapitałowo lub w inny sposób z przedsiębiorstwem macierzystym, tzn. niezależnych od niego w sensie organizacyjno-prawnym, lecz powiązanych ekonomicznie lub w inny sposób (wydzielenie kapitałowe).

J. Matejuk podkreśla, że outsourcing tworzy zupełnie nowy rodzaj więzi między przedsiębiorstwami, więzi opartych na układzie partnerskim, w którym obie strony są mocno osadzone²⁷. Tezę tę potwierdzają także m.in. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk, podkreślając, że outsourcing buduje trwałe relacje partnerskie wokół przebudowanej struktury przedsiębiorstwa²⁸. Relacje te oparte na wzajemnym zaufaniu, sprzyjają redukowaniu kosztów transakcyjnych związanych chociażby z analizą oferty firmy partnerskiej, niewłaściwym sprecyzowaniem potrzeb i wymagań, kontrolą realizacji umowy. Pozwalają obu firmom (zleceniodawcy i zleceniobiorcy) zwiększyć elastyczność działania, w tym szybciej i sprawniej dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Sukces takiej partnerskiej współpracy uzależniony jest przede wszystkim od gotowości do trwałej współpracy, regularności kontaktów na każdym poziomie biznesu, wspólnego planowania i wyznaczania wizji rozwoju tych relacji²⁹. Pomyślność partnerstwa ponadto wymaga osiągnięcia porozumienia i spełnienia wymagań obu stron, wzajemnego poznania wartości, możliwości, potrzeb i celów partnera.

Wirtualizacja przedsiębiorstwa może stanowić podstawę rozwoju organizacji sieciowej, stanowiącej względnie trwałe zgrupowanie heterogenicznych, autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub firm, które uczestniczą w systemie wzajemnej kooperacji, mającej charakter wielowymiarowy: produktowy, geograficzny, procesowy czy technologiczny. Biorąc pod uwagę zdolności do rekonfiguracji uczestniczących w sieci partnerów, wyróżnia się trzy typy organizacji sieciowej, takie jak³⁰:

²⁵ E. Cyron, *Nowy paradygmat ...*, op. cit., s. 46-47.

²⁶ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 222.

²⁷ Zob. J. Matejuk, *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wyd. Pret, Warszawa 2003, s. 62.

²⁸ Przedsięwzięcia outsourcingu wpływają na zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego kontaktów z otoczeniem, przez co mają charakter działań restrukturyzacyjnych. Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania ...*, op. cit., s. 211.

²⁹ Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

³⁰ Zob. A. Jurga, *Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, pod red. S. Trzcielińskiego, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 69. Szczególnym przykładem organizacji sieciowej jest organizacja wirtualna. Organizacja ta to mniej lub bardziej rozbudowana sieć niezależnych podmiotów działających w świecie rzeczywistym, która łączy ich umiejętności i zasoby organizacyjne dla osiągnięcia wytyczonego celu, wykorzystując technologie informatyczne do koor-

- statyczna, w której lider definiuje rynek, cele strategiczne, technologie, organizację przedsiębiorstwa sieciowego oraz optymalizuje kreowanie łańcucha wartości,
- dynamiczna, która charakteryzuje się względnie niestabilnymi związkami pomiędzy poszczególnymi partnerami. W tym przypadku brak jest dominacji jednego partnera nad pozostałymi, a konfiguracja uczestników sieci zmienia się w zależności od realizacji potrzeb rynkowych,
- tymczasowa, która nastawiona jest na szybką realizację krótkotrwałych i specyficznych szans rynkowych, po czym następuje proces jej dekompozycji. W tym przypadku istnieje duża niezależność członków sieci, którzy współpracują ze sobą na zasadzie nieformalnych powiązań.

Sieciowe formy biznesu charakteryzują się elastyczną, płaską, powstałą ad hoc, często nietrwałą strukturą, skonfigurowaną dla osiągnięcia okazjonalnych, wspólnych celów. Osiągnięcie zamierzonego celu dla tego typu struktury wiązać się może z jej dekompozycją, co stwarza możliwość dotychczasowym partnerom aktywnego uczestnictwa w innych sieciach lub bezpośredniego aktywowania nowej działalności. Szczególnie w warunkach globalnej konkurencji struktury sieciowe, zdolne do szybkiej adaptacji do turbulentnego otoczenia, sprzyjają wzmocnieniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Partnerstwo w ramach organizacji sieciowej może przynieść znaczące korzyści przedsiębiorstwu dzięki właściwemu doborowi partnerów, wykorzystaniu synergii wynikającej z połączenia kwalifikacji i zasobów partnerów niezbędnych do dalszego funkcjonowania w warunkach burzliwego otoczenia.

Proces ewolucji struktury łańcucha wartości w stronę ukierunkowanej organizacji sieciowej wraz ze związaną z nim konfiguracją musi przebiegać w taki sposób, aby nie stracić z pola widzenia podstawowych zadań i funkcji wynikających z realizacji strategii oraz relacji i kontraktów intra- i interorganizacyjnych, nawiązywanych przez przedsiębiorstwo, a także występujących powiązań zwrotnych między satysfakcją klienta a ogniwami i procesami tworzącymi dany łańcuch wartości³¹.

4. STRATEGICZNY WYMIAR PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTWA Z DOSTAWCAMI I ODBIORCAMI

Analiza łańcuchów, własnego i konkurentów, wpływa na decyzje dotyczące całego łańcucha, jak i jego poszczególnych składników (ogniw). J. Rokita wskazuje, że w przypadkach, gdy łańcuchy dwóch konkurentów są podobne, to o przewadze może decydować unikalność, uzyskana poprzez rozwój niemożliwych do osiągnięcia przez konkurenta partnerskich relacji z dostawcami i/lub klientami³². Należy dodać, że tego typu wzajemne relacje podmiotów gospodarczych, zgodne z koncepcją marketingu partnerskiego, w tym oparte na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadząc do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej wszystkich ogniw łańcucha dostaw, zaangażowanych w procesy przepływu produktów i towarzyszących im informacji, stanowią przykład partnerstwa logistycznego.

dynacji wzajemnych działań w sposób pozwalający na uniknięcie jakichkolwiek form rozbudowanej integracji poziomej czy pionowej. Zob. J. Matejuk, *Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej*, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn

³¹ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne ...*, op.cit., s. 240.

³² J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 207.

Współczesne firmy, łącząc swe łańcuchy wartości na drodze partnerskich porozumień, tworzą zintegrowane łańcuchy dostaw. W literaturze przedmiotu łańcuch zintegrowany określa się jako przykład: rozszerzonego przedsiębiorstwa, logistycznego rurociągu, wirtualnej korporacji, zintegrowanej sieci logistycznej czy grupy kooperujących ze sobą przedsiębiorstw, tworzących swoiste łańcuchy, sieci, czy też pajęczyny firm, których celem jest optymalizacja wartości dodanej w całym łańcuchu, z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, poprzez efektywne zarządzanie całą siecią przedsiębiorstw³³.

Budowa partnerskich relacji ze wszystkimi interesariuszami nie jest ani zasadna, ani konieczna. Tego typu relacje winny być budowane jedynie z wybranymi interesariuszami. Do grupy interesariuszy przedsiębiorstwa o kluczowym znaczeniu (*target stakeholders*) zalicza się głównych dostawców i klientów, charakteryzujących się znaczną siłą przetargową.

W literaturze z zakresu marketingu wyróżnia się pięć podstawowych rodzajów związków przedsiębiorstwa z klientem, tj.: kupujący (najsłabsza relacja), klient, wspierający, adwokat oraz partner (najwyższy poziom relacji)³⁴. Celem każdego przedsiębiorstwa zorientowanego na klienta jest przekształcenie jednorazowego nabywcy w jego partnera. Dla realizacji tego celu niezbędna jest wysoka jakość produkowanych wyrobów i świadczonych usług. Jakość ta winna być standardem organizacji, ponieważ bardzo łatwo jest stracić zaufanie klienta, a tym samym jego samego³⁵. Zdaniem W. Dyducha ściśle więzi z klientami przysparzają przedsiębiorstwu konkurencyjności, ponieważ zwiększają wiedzę o rynku, sprzyjają wzrostowi zadowolenia klienta oraz zmniejszają koszty transakcji³⁶.

Zmiany w zakresie budowania relacji potwierdzają fakt, że partnerstwo w marketingu to nie tylko przyjazne usposobienie, ale aktywne uczestnictwo klienta w łańcuchu wartości, w związku z czym granica między punktem, w którym działania klienta się kończą a zaczynają się działania przedsiębiorstwa, jest prawie niewidoczna³⁷. Kształtowanie długoterminowych relacji pomiędzy dostawcami i odbiorcami wymaga m.in.: zaangażowania najwyższego kierownictwa, umiejętnego wykorzystania środków i nowoczesnych technologii, zmiany struktury organizacyjnej i kultury firmy, uzyskiwania atestów i certyfikatów, ustalania zróżnicowanych cen dla różnych grup klientów, wspólnego projektowania, zawierania kontraktów motywujących do trwałego wiązania się partnerów z przedsiębiorstwem, przewidywania zmian zachodzących w burzliwym otoczeniu. Wymaga szczególnie budowy zaufania elastycznego (tj. wynikającego z uczciwości i emocjonalnej więzi z partnerami), gdyż zaufanie kruche (tj. wynikające z wykalkulowanego podejścia) nie pozwala utworzyć solidnych podstaw dla rozwoju partnerskich relacji³⁸.

Dynamiczne interakcje poszczególnych uczestników łańcucha wartości, tj. dostawców, producentów, dystrybutorów, detalistów oraz klientów, oparte na wspólnych wartościach, tworzą fundament sieci relacji³⁹. Partnerstwo w ramach tego typu sieci sprzyja:

³³ K. Rutkowski, *Zintegrowany łańcuch dostaw*, SGH, Warszawa 2000; A. Laskowska, *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002, s. 175.

³⁴ W. Kupiec, *Przywiązanie ponad lojalność*, „Marketing w Praktyce”, 2004, nr 1, s. 34.

³⁵ M. Krzyżanowska, R. Wajdner, *Aspekty TQM w organizacji usługowej*, „Problemy Jakości”, 2000, nr 10, s. 8.

³⁶ Zob. W. Dyduch, *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 48.

³⁷ I.H. Gordon, *Relacje z klientem ...*, op.cit., s. 46-47.

³⁸ E. Małyżek, *Tworzenie partnerskich relacji ...*, op.cit., s. 290.

³⁹ Możliwe typy relacji to: B2B – kontakty między firmami, B2C – relacje przedsiębiorstwa z klientem, C2C – relacje zawierane między pojedynczymi klientami, C2B – sprzedaż przez indywidualnych klientów produktów i usług dla firm, B2P – relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem społecznym.

ustabilizowaniu i utrwaleniu stosunków pomiędzy partnerami, pełniejszemu zaspakajaniu potrzeb ostatecznych klientów produktu, podpisywaniu nowych kontraktów, korzystaniu z wiedzy specjalistycznej partnera, wzrostowi jakości produktów i usług, redukcji zapasów, redukcji liczby niewłaściwych dostawców, zabezpieczeniu dostaw, skracaniu czasu rozwoju nowego produktu, podziałowi ryzyka związanego z nowym produktem i procesem innowacji, kreowaniu odpowiedniego klimatu dla inwestycji. W związku z tym, w coraz większym zakresie współcześni przedsiębiorcy, odchodząc od „wymiany transakcyjnej” do „wymiany relacyjnej”, kreują unikalną architekturę biznesu, stanowiącą źródło „względnie” trwałej przewagi konkurencyjnej.

Według B. Garrette’a i P. Dussauge’a o prawdziwym partnerstwie możemy mówić tylko wtedy, gdy dostawca współuczestniczy w opracowaniu koncepcji wyrobu lub usługi, czyli partycypuje w swoistym procesie rozwojowym⁴⁰. W przypadku relacji „klient-dostawca” dotyczących prac rozwojowych istotne jest przestrzeganie przez wszystkich partnerów czterech podstawowych zasad⁴¹:

- zasady zaufania, według której uczestnik prac rozwojowych powinien mieć pełne zaufanie do nieformalnych i wstępnych informacji przekazywanych mu przez innych partnerów. Z chwilą braku zaufania między klientem a dostawcą, zamiast szybkiego i intensywnego przepływu informacji nieformalnych występuje często sformalizowany, mało innowacyjny przepływ,
- zasady rozsądku mówiącej, że relacje pomiędzy partnerami powinny być organizowane pragmatycznie, na podstawie rzeczywistych potrzeb szybkości komunikowania, minimalizacji kosztów i maksymalizacji produktywności. Podkreśla się, że nie należy w tym przypadku kierować się zastalymi przyzwyczajeniami, normami ani standardami wewnętrznymi,
- zasady autonomii, która pozwala każdej ze stron partnerstwa zrezygnować z uczestnictwa w procesie rozwojowym,
- zasady sprawiedliwości mówiącej, że partnerzy uczestniczą w podziale korzyści z opracowanej i wdrożonej innowacji w częściach proporcjonalnych do wniesionego wkładu. W podobnym zakresie partnerzy partycypują w podziale strat, wynikających z ewentualnej porażki przedsięwzięcia.

W literaturze przedmiotu podkreśla się niejednokrotnie, że rozwój partnerskich relacji na linii dostawca-odbiorca może prowadzić do nasilania się zjawiska eksternalizacji, polegającej na zrezygnowaniu przez przedsiębiorstwo z części wartości dodanej na rzecz zwiększenia marży, poprawy jakości, elastyczności czy też celem lepszego skoncentrowania myślenia, środków i nakładów inwestycyjnych na procesach zapewniających przewagę konkurencyjną oraz stanowiących rdzeń specjalności przedsiębiorstwa⁴². Eksternalizacja, podobnie jak inne działania przedsiębiorstwa, powinna być najpierw dokładnie przemyślana, zanim podjęte zostaną konkretne decyzje, mogące zagrażać dalszemu roz-

⁴⁰ J. Brilman *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 433.

⁴¹ K. Waśniewski, *Innowacyjność w przedsiębiorstwie a jego współpraca z dostawcami*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 3, s. 19.

⁴² W tym przypadku eksternalizacja staje się sposobem działania strategicznego, w którym chodzi zarówno o eksternalizację procesów i podprocesów produkcyjnych, jak i o wytwarzanie podzespołów, montowanych częściowo przez poddostawców, a także procesy konserwacji, magazynowanie, logistykę, ochronę obiektów, informatykę, badania, szkolenia itp. Zob. J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje ...*, *op.cit.*, s. 436.

wojowi, w tym rodzić niebezpieczeństwo utraty podstawowych elementów rdzennej działalności.

5. PODSUMOWANIE

Dynamicznie rozwijająca się globalna konkurencja pomiędzy całymi łańcuchami wartości, a zwłaszcza pomiędzy łańcuchami dostaw, wymaga od menedżerów przyjęcia nowej filozofii współpracy z dostawcami i partnerami handlowymi. Myślą przewodnią powinno stać się podporządkowanie procesów, występujących w łańcuchu wartości, wymaganiom i zmieniającym się potrzebom klientów, w tym zwiększeniu dla klientów wartości oferowanych produktów czy świadczonych usług. Tym samym istotne jest profesjonalne zastosowanie koncepcji budowy partnerskich relacji zarówno z klientami lub z dostawcami, jak umiejętne integrowanie już nawiązanych relacji. M. Christopher podkreśla, że z punktu widzenia dostawcy, partnerstwo z innymi podmiotami w ramach łańcucha wartości może stanowić trwałą barierę wejścia dla konkurencji. Wskazuje, że im więcej powiązań w procesach pomiędzy dostawcą i nabywcą, tym większa jest współzależność pomiędzy tymi podmiotami i tym samym mniejsza możliwość przełamania tych związków przez konkurencję⁴³. Wymaga to jednak prowadzenia skutecznej koordynacji współpracy z partnerami „znajdującymi się” zarówno z przodu, jak i na końcu łańcucha wartości generowanej przez przedsiębiorstwo, a także w ramach sieci kontaktów oraz kontraktów wewnętrznych i zewnętrznych⁴⁴. Wszystkie podjęte w tym kierunku działania prowadzić mogą do tworzenia wartości korzystnej zarówno dla klienta, jak i przedsiębiorstwa i pozwolić na maksymalizację „względnie” trwałej przewagi konkurencyjnej w ramach konkretnego rynku.

LITERATURA

- [1] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] Bukłaha E., *Zakres integracji pionowej polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, pod red. M. Romanowskiej, SGH, Warszawa 2004.
- [3] Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- [4] Cyrson E., Godkin L., *Od hierarchii do rynku. Nowe modele biznesu*, [w:] *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*, pod red. L.M. Pacholskiego, S. Trzcielińskiego, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.
- [5] Cyrson E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, pod red. E. Skawińskiej, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- [6] Czakon W., *Operacyjne rozwinięcia koncepcji łańcucha wartości*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 9.
- [7] Czarniawski H., *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002.
- [8] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Warszawa 1994.
- [9] Dyduch W., *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- [10] Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

⁴³ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 31.

⁴⁴ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne ...*, op cit., s. 239.

- [11] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- [12] Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- [13] Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- [14] Gregorczyk S., *Współpraca z dostawcami – polskie doświadczenia*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, pod red. M. Romanowskiej i M. Trockiego, Difin, Warszawa 2002.
- [15] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [16] Jesionek R., *Globalne łańcuchy wartości*, <http://cio.cxo.pl>
- [17] Jurga A., *Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, pod red. S. Trzcielińskiego, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- [18] Krzyżanowska M., Wajdner R., *Aspekty TQM w organizacji usługowej*, „Problemy Jakości”, 2000, nr 10.
- [19] Kupiec W., *Przywiązanie ponad lojalność*, „Marketing w Praktyce”, 2004, nr 1.
- [20] Laskowska A., *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002.
- [21] Łupicka A., *Sieci logistyczne. Teoria, modele, badania*, Wyd. AE, Poznań 2006.
- [22] Małysek E., *Tworzenie partnerskich relacji i koordynacji w łańcuchu dostaw*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, pod red. S. Trzcielińskiego, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- [23] Matejuk J., *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wyd. Pret, Warszawa 2003.
- [24] Matejuk J., *Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej*, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn
- [25] Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- [26] Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [27] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [28] Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 2000.
- [29] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [30] Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- [31] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [32] Rutkowski K., *Zintegrowany łańcuch dostaw*, SGH, Warszawa 2000.
- [33] Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- [34] Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- [35] Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- [36] Waśniewski K., *Innowacyjność w przedsiębiorstwie a jego współpraca z dostawcami*, „Przeгляд Organizacji”, 2001, nr 3.
- [37] Zineldin M., *Co-opetition: the organisation of the future*, „Marketing Intelligence & Planning”, 2004, vol. 22, no. 7.

PARTNERSHIP IN VALUE CHAIN OF ENTERPRISE

Summary

In the paper there was presented a strategic character of partnership in value chain of enterprise. The author understands under partnership some dynamic processes that take place in time, that are created and formed by interactions of partners. The author shows, that the partnership is an effective response to opportunities and threats which come from the turbulent surroundings and it makes possible to boost an enterprise competitiveness on the market.

Złożono w redakcji w czerwcu 2009 r.