

**Wojciech Czakon**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

## **WZROST EFEKTYWNOŚCI JAKO PRZESŁANKA TWORZENIA WIĘZI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH**

### **1. Wstęp**

Można wyróżnić trzynaście podstawowych form więzi międzyorganizacyjnych [Todeva, Knoke 2005, s. 124-125; Nohria, Garcia-Point 1991, s. 117]: więzi hierarchiczne (fuzje i przejęcia), *joint ventures*, inwestycje kapitałowe (mniejszościowe i większościowe), stowarzyszenia, konsorcja badawczo-rozwojowe, strategiczne porozumienia o współpracy, kartele, *franchising*, licencje, sieci podwykonawcze, grupy standardów branżowych, towarzystwa lobbystyczne, więzi rynkowe. W literaturze zarządzania strategicznego powszechnie stwierdza się, że struktury międzyorganizacyjne powstają, aby przyczynić się do wzrostu efektywności działania (wymiar operacyjny) lub poprawy pozycji konkurencyjnej (wymiar strategiczny).

Przedmiotem artykułu są efektywnościowe przesłanki zawierania więzi międzyorganizacyjnych. W pierwszej części opracowania autor przedstawi szczegółowe dążenia związane z efektywnością przedsiębiorstwa, które kierują racjonalnym decydem, kiedy tworzy on więzi międzyorganizacyjne. W drugiej części podjęto problem nieracjonalnych, z punktu widzenia efektywności, decyzji kooperacyjnych. Zalicza się do nich takie więzi, w których nie występuje wzrost efektywności lub w których koszt utrzymania więzi jest wyższy od korzyści. W zakończeniu stwierdza się, że wzrost efektywności stanowi ważną, ale nie jedyną i niewystarczającą przesłankę tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Można dalej wnioskować, że więzi międzyorganizacyjne zwykle są uzasadnione wieloma przesłankami wzajemnie na siebie oddziałującymi.

## 2. Jak się osiąga wzrost efektywności poprzez więzi międzyorganizacyjne

Współczesna gospodarka charakteryzuje się coraz silniejszymi powiązaniem pomiędzy przedsiębiorstwami. Na skutek wieloletnich zabiegów restrukturyzacyjnych wzrasta udział kosztów powstających poza przedsiębiorstwem w kosztach ogółem. *Downsizing*, *outsourcing*, *lean management* czy model biznesu dyrygent to w istocie nawoływanie do skupienia aktywności przedsiębiorstw na tym, co potrafią najlepiej. *Core business* to powrót do specjalizacji w mikroskali. Nadal pozostaje kwestią otwartą, sporną, czy te nowoczesne metody są skuteczne. Niemniej jednak wiele przedsiębiorstw je zastosowało. Ubocznym skutkiem wyłączenia z łańcucha wartości przedsiębiorstwa tych działań, które nie stanowią specjalności przedsiębiorstwa, jest potrzeba nabycia niezbędnych produktów i usług od dostawców zewnętrznych.

Innym zjawiskiem, które postrzega się jako zewnętrzny czynnik obserwowanego przyrostu więzi międzyorganizacyjnych, jest niewątpliwie globalizacja. Chodzi o ten wymiar globalizacji, który wzmaga efekty skali. Rywalizują nie tylko wielkie przedsiębiorstwa, lecz także grupy przedsiębiorstw. Właśnie to zjawisko nazwano kapitalizmem aliansów.

Wspomniane wielkie procesy stanowią tylko przykład istotnych sił wpływających na przedsiębiorstwo. Łącznie wywierają one presję konkurencyjną. Przejawia się ona oczekiwaniem od przedsiębiorstwa jednocześnie wzrostu efektywności, rozumianego najogólniej jako stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów, oraz elastyczności [Borys, Jemison 1989, s. 246]. Tymczasem wraz ze wzrostem zależności zasobowej, zależności w łańcuchu wartości od innych przedsiębiorstw, rośnie zależność efektywności przedsiębiorstwa od innych podmiotów. Powstaje pytanie, jak w tej sytuacji dąży się do wzrostu efektywności? Klasyczna odpowiedź teorii organizacji to efekt synergii. Tworząc więzi międzyorganizacyjne, przedsiębiorstwa oczekują osiągnięcia efektu synergii poprzez następujące efekty cząstkowe:

1. Efekt skali – wyraźnie wyodrębnia się korzyści skali zachodzące we współdziałaniu. Dotyczą one zarówno stopnia wykorzystania zdolności wytwórczych, łącznej wielkości produkcji czy świadczenia usług, jak i obniżenia kosztów jednostkowych zakupu półproduktów i usług [Dyer 1997, s. 543]. Badania autora pokazują, że banki osiągają znaczny przyrost efektywności z tego tytułu dzięki tworzeniu sieci agencji. Pośrednicy sprzedaży prowadzą do lepszego wykorzystania takich zasobów wyspecjalizowanych banku, jak: zespół analizy ryzyka, zespół sprzedaży, system informatyczny.

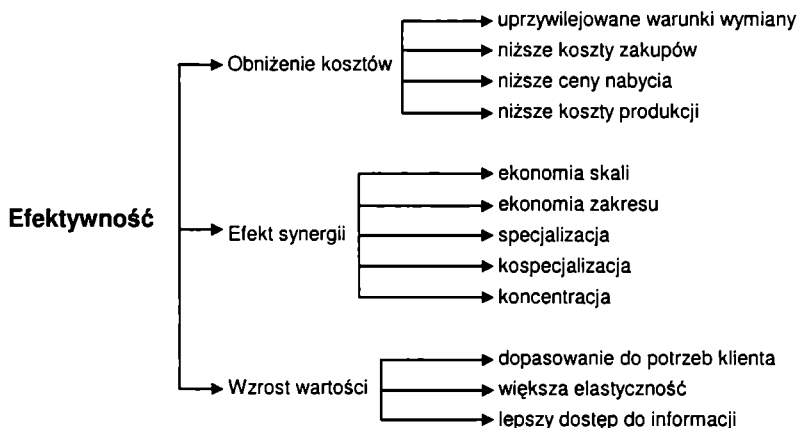
2. Efekt zakresu – polega na lepszym wykorzystaniu działań w łańcuchu wartości lub aktywów niematerialnych [Porter 1985, s. 54]. Wyróżnia się następujące efekty zakresu: segmentu, pionowy, geograficzny, branży.

3. Efekt kospecjalizacji – zjawisko szczególne we współdziałaniu przedsiębiorstw. Polega ono na wzajemnej adaptacji aktywów materialnych przedsiębiorstw [Dyer, Singh 1998, s. 662], a w tym na: lokalizacji zakładów wytwórczych, organizacji pracy, systemów zarządzania, technik i technologii produkcji.

#### 4. Specjalizację na określonym działaniu w łańcuchu tworzenia wartości.

Omówione efekty sprowadza się do obniżenia cen jednostkowych zakupu produktów i usług, niższych kosztów dokonywania zakupów, ale także do niższych kosztów produkcji. Wzrost efektywności w więziach międzyorganizacyjnych przejawia się zatem w obniżeniu kosztów zakupów, w efekcie synergicznym oraz w lepszej elastyczności, co przyczynia się do tworzenia wyższej wartości dla klientów. Schemat na rys. 1 przedstawia główne i szczegółowe przesłanki tworzenia więzi międzyorganizacyjnych ze względu na wzrost efektywności.

Trzeba zauważyć, że przywołane efekty są tożsame z klasycznym dorobkiem teorii organizacji. Tymczasem więzi międzyorganizacyjne wywołują nowe problemy. Wiązą się one głównie z potrzebą koordynacji działań przedsiębiorstw odrębnych pod względem organizacyjno-prawnym. Zachodzi tu potrzeba współdziałania, skłonności do ograniczenia autonomii decyzyjnej uczestników więzi. Pojawia się też ryzyko zachowań oportunistycznych, np. w postaci pozorowania współpracy, aby osiągnąć cele indywidualne, nawet kosztem drugiej strony.



Rys. 1. Efektywnościowe przesłanki tworzenia więzi międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że dylemat: „współdziałanie czy autonomia” przedstawia w teorii gier tzw. dylemat więźnia. Prowadzi on zawsze do wyboru autonomii i niechęci do współpracy. Aby współdziałanie mogło zaistnieć, należy spełnić wiele warunków [Borczech, Czakon 2005]. Najważniejsze z nich to: wyraźna przewaga

korzyści z tytułu współpracy nad rywalizacją, istotne straty w przypadku wyboru rywalizacji, perspektywa długoterminowej współpracy.

Do głównych zagrożeń specyficznych dla więzi międzyorganizacyjnych zalicza się ryzyko oportunistycznego strona [Das 2005]. Istnieje wiele sposobów, aby zapobiec temu zagrożeniu. Związane są one z cechami więzi i dodatkowo wpływają na efektywność współdziałania. Badania porównawcze przeprowadzone w przemyśle motoryzacyjnym dowodzą, że koszty transakcyjne mogą maleć wraz ze wzrostem specyficzności zasobów [Dyer 1997, s. 542]. Ustalono, że spadek kosztów transakcyjnych wiąże się z:

- powtarzalnością transakcji z niewielką grupą dostawców,
- ekonomią skali i zakresu,
- intensywną wymianą informacyjną pomiędzy stronami więzi,
- użyciem nieformalnych zabezpieczeń wykonania umów,
- inwestycjami w zasoby kospecjalizowane.

Jest to niezwykle interesujące zjawisko, ponieważ przesłanki wzrostu efektywności działania są jednocześnie warunkami obniżenia kosztów transakcyjnych. Stabilizują trwałość więzi międzyorganizacyjnej.

Przeprowadzone przez autora badania procesu tworzenia sieci punktów partnerskich Banku BPH SA wykazują, że podstawową przyczyną realizacji projektu sieci agencji było właśnie dążenie efektywnościowe. Projekt ten stanowił odpowiedź na pytanie, jak zwiększyć sprzedaż przy minimalnych kosztach. Z tego ogólnego pytania, dzięki pracy zespołu zdaniowego, wyłoniła się propozycja tworzenia sieci agencji.

Należy jednak zauważyć, że te przesłanki efektywnościowe są identyczne jak w przypadku integracji hierarchicznej lub zakupów rynkowych. Oznacza to, że muszą istnieć pewne szczególne okoliczności, które skłaniają decydentów do wyboru więzi międzyorganizacyjnych. W banku warunek ograniczający rozwój własnej sieci sprzedaży stacjonarnej stanowiły koszty. Rozwój niestacjonarnej sieci sprzedaży, jako odpowiednik zwykłych transakcji rynkowych, ograniczają jednocześnie koszty oraz ryzyko. Szczegółowa analiza warunków wykracza jednak poza zakres niniejszego opracowania.

Warto jednak zwrócić uwagę na to, że przedsiębiorstwa przejawiają z pozoru nieracjonalne zachowania. Wchodzą w takie więzi, w których efektywnościowe skutki są zerowe lub ujemne. Przykładem może być rozwój systemu operacyjnego do telefonów komórkowych Symbian. Platformę tę współtworzyli wielcy producenci telefonów komórkowych oraz Microsoft. Udział w pracach badawczych i rozwojowych był niewątpliwie kosztowny. Tymczasem Microsoft wycofał się z konsorcjum. Nie uzyskał z tego tytułu żadnych korzyści efektywnościowych.

### 3. Racjonalność konkurencyjna

Przedstawiony przykład nie jest izolowanym zjawiskiem [Park, Zhou 2005]. Przedsiębiorstwa tworzą więzi albo ze względu na dążenia efektywnościowe, albo na presję konkurencyjną. Przykładem takiej racjonalności jest potrzeba łączenia umiejętności [Sakakibara 1997, s. 145]. M. Sakakibara przeciwstawia racjonalność efektywnościową racjonalności uczenia się. Zbadawszy 398 japońskich konsorcjów badawczo-rozwojowych, stwierdza ona, że kiedy umiejętności uczestników są względnie jednolite, przeważa logika efektywności. Kiedy jednak umiejętności uczestników są różnorodne, dominuje logika uczenia się. Szczególny przypadek konsorcjów B+R nie wyczerpuje przesłanek konkurencyjnych.

Przedsiębiorstwa mogą też wchodzić w alianse strategiczne dlatego, że rywale już zawarli takie alianse. Obserwować można było to zjawisko strategicznej reakcji w branży przewozów lotniczych pod koniec ubiegłego wieku. Nie zachodziły w nim fuzje, wbrew wykładniczemu wzrostowi tego typu transakcji w innych branżach. Natomiast pojawiły się konkurencyjne alianse: Star Alliance, Oneworld i inne [Park, Zhou 2005].

Interpretacja tego zjawiska doprowadziła do interesujących wniosków. Więzi międzyorganizacyjne chętniej tworzą firmy słabe w branży, podczas gdy lider zwykle nie wykazuje takich skłonności.

Alianse powstają, aby chronić się przed presją konkurentów. W tym sensie nie przyczyniają się do tworzenia nowej wartości (efekt dodatni), ale do zmniejszenia ryzyka utraty dotychczas osiąganego wartości (efekt nieujemny lub ujemny). Stowarzyszenia producentów drobiu powstały w Polsce po to, aby chronić się przed siłą przetargową super- i hipermarketów. Wspólnie ustalone warunki, wspólne stanowisko wobec dystrybucji sieciowej odwróciły relacje sił przetargowych i umocniły pozycje producentów drobiu.

Więzi międzyorganizacyjne mogą też powstawać, aby uzyskać dostęp do potencjalnych szans strategicznych. Taki właśnie sens przypisuje się zachowaniom Microsoftu w konsorcjum Symbian. Uczestnictwo pozwoliło monitorować rozwój konkurencyjnej technologii, uczyć się nowych umiejętności, a jednocześnie stworzyć alternatywę samodzielnego funkcjonowania na tym rynku lub wspólnie z partnerami.

Wynika z tego, że tworzenie więzi międzyorganizacyjnych, oprócz przesłanek efektywnościowych, opiera się również na przesłankach konkurencyjnych. Mogą one przejawiać się proaktywną postawą przedsiębiorstwa. Wówczas staje się ono inicjatorem tworzenia więzi po to, aby wpływać na dynamikę konkurencji, poprawiać swoją pozycję czy blokować rywali. Przedsiębiorstwa mogą też przyjmować postawę reaktywną. Wtedy reagują na zmiany struktury konkurencji, chronią się w zbiorowym działaniu przed presją rywali. Dostyc osobliwym przypadkiem takiej reaktywnej strategii wydaje się tzw. zjawisko kuli śnieżnej: przedsiębiorstwa two-

rzą więzi nie dlatego, bo upatrują w nich jakichkolwiek korzyści, ale dlatego, że inni już mają takie więzi [Abrahamson, Rosenkopf 1993].

#### 4. Zakończenie

Ogólny warunek podejmowania i realizacji działań gospodarczych to prakseologiczna sprawność. Często upraszcza się tę sprawność do efektywności. Powstaje wówczas błędne wrażenie, że przedsiębiorstwa np. tworzą więzi międzyorganizacyjne, aby uzyskać wzrost efektywności. Tak w istocie niewątpliwie jest. Niemniej jednak efektywnościowe przesłanki nie wyjaśniają wszystkich zachowań przedsiębiorstw. W szczególności nie wyjaśniają, dlaczego tworzy się więzi, które generują koszty, ale nie przekładają się na wzrost przychodów.

Aby lepiej zrozumieć dynamikę tworzenia więzi międzyorganizacyjnych, należy uwzględnić wpływ otoczenia. Decydenci nie podejmują swoich decyzji w izolacji i bez względu na działania innych. Przeciwnie – są osadzeni w konkretnych warunkach gospodarczych i społecznych. Skłania to ich do tworzenia więzi międzyorganizacyjnych, aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną, uniknąć jej osłabienia oraz uzyskać dostęp do umiejętności i zasobów, których samodzielnie nie są w stanie ani wytworzyć, ani też nabyć.

W związku z tym pozornie nieracjonalne decyzje wydają się nieracjonalne ze względu na kryterium efektywności. Po jego uwzględnieniu te same decyzje są nie tylko zrozumiałe, ale też mogą być optymalne.

Do zbadania pozostaje jednak kilka ważnych problemów do zbadania. Zaliczyć do nich można kwestię warunków, które powodują, że to właśnie więzi, a nie samodzielne wytworzenie lub zakup na rynku jest satysfakcjonującym wyborem. Innym zagadnieniem będzie wpływ cech psycho-społecznych decydenta na tworzenie więzi. Stanowią one przedmiot dalszych badań autora.

#### Literatura

- Abrahamson E., Rosenkopf L., *Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modelling as a Tool to Explore Innovation Diffusion*, „The Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 3, s. 487-517
- Borczuch A., Czakon W., *Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 18-21.
- Borys B., Jemison D.B., *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combination*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 2, s. 234-249.
- Das T.K., *Deceitful Behaviour of Alliance Partners: Potential and Prevention*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 5, s. 706-719.

- Dyer J., *Effective Interfirm Cooperation: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, iss. 7, s. 535-556.
- Dyer J., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 24, no. 4, s. 660-679.
- Nohria N., Garcia-Point C., *Global Strategic Linkages and Industry Structure*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 105-124.
- Park S.H., Zhou D., *Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „The Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 3, s. 531-554.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York 1985.
- Sakakibara M., *Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, spec. iss., s. 143-164.
- Todeva E., Knoke D., *Strategic Alliances and Models of Collaboration*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 1, s. 123-148.

## **EFFICIENCY RISES AS INCENTIVE TO CREATE INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS**

### **Summary**

Interorganizational linkages encompass many cooperation forms between distinct entities. Efficiency based motives are seen as major relationship creation reasons. Synergies, privileged exchange conditions or value creation growth seem to be specific incentives. Nevertheless many interorganizational linkages appear to be irrational from the efficiency point of view. Competitive rationality is necessary to fully explain such behaviors. Companies strive to improve competitive position or to protect it. This leads to the conclusion that linkages are created for both reasons: efficiency and competitiveness.