

Jan Jeżak, Remigiusz Kozłowski

Uniwersytet Łódzki

**CELOWOŚĆ STOSOWANIA BENCHMARKINGU,
REENGINEERINGU ORAZ ORGANIZACJI SIECIOWYCH
W PROCESIE BUDOWANIA
PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA
(NA PRZYKŁADZIE SEKTORA TELEFONII STACJONARNEJ)**

1. Wstęp

Zadaniem referatu jest określenie celowości i zakresu stosowania wspomnianych w tytule artykułu metod zarządzania w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii na przykładzie sektora telefonii stacjonarnej.

Autorzy sformułowali następujące tezy:

1. Przewaga konkurencyjna w sektorach zaawansowanych technologii jest zjawiskiem o nasilonej dynamice w stosunku do sektorów tradycyjnych i w związku z tym wymaga zwiększonego zastosowania nowych metod zarządzania.

2. Szczególnie interesujące oraz użyteczne w odniesieniu do sektora zaawansowanych technologii wydają się koncepcje benchmarkingu, reengineeringu oraz organizacji sieciowych, ponieważ umożliwiają one nadążanie za szybko zmieniającym się otoczeniem.

3. Wśród analizowanych metod zarządzania najczęściej stosowany jest benchmarking ze względu na relatywną łatwość jego wdrożenia.

4. Reengineering oraz organizacje sieciowe są stosowane sporadycznie z powodu trudności natury implementacyjnej oraz wynikającego stąd ryzyka operacyjnego.

5. Istnieją określone korzyści, dla których wspomniane metody są stosowane. Korzyści te są podobne lub takie same dla wszystkich przedsiębiorstw w badanym sektorze.

2. Istota przewagi konkurencyjnej oraz koncepcje jej budowy

Kwestią kluczową w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem jest kreowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna to – najogólniej rzecz ujmując – zdolność firmy do wyprzedzania rywali pod względem poziomu osiągniętej zyskowności. Niektórzy autorzy używają w tym wypadku określeń „ponadprzeciętny zwrot z zainwestowanego kapitału”, „ponadprzeciętna efektywność finansowa”, kreowanie ekonomicznej wartości dodanej (*economic value added*) itp. [Winter 1995]. Nie trzeba dodawać, że wysoka zyskowność nie oznacza w dzisiejszych warunkach pełnej konsumpcji zysku. Przeciwnie, zysk ten jest często reinwestowany w nowe technologie oraz inwestycje, mające na celu powiększenie posiadanego udziału rynkowego.

Wielu autorów, szczególnie specjalizujących się w problematyce zarządzania strategicznego, rozumie jednak pojęcie przewagi konkurencyjnej jako realizowanie przez firmę strategii kreowania oczekiwanych wartości rynkowych i finansowych takiej, której nie jest w stanie naśladować żaden z obecnych lub potencjalnych konkurentów [Barney 1991]. Unikatowość strategii jest więc tutaj niezbędnym warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Różnice w osiągniętej wartości rynkowej lub finansowej pomiędzy konkurującymi firmami mogą mieć swe źródło zarówno w czynnikach lub zmianach zachodzących w otoczeniu firmy, jak i w czynnikach tkwiących w jej wnętrzu. Oddzielenie wpływu jednych czynników od drugich nie jest jednak łatwe. Uzyskiwanie przewagi nie wynika bowiem z pojawienia się np. pozytywnych zmian zewnętrznych, ale na skutek zdolności danej firmy do właściwego spożytkowania tych zmian. Inaczej mówiąc, zmiany w otoczeniu firmy tworzą jedynie pewne możliwości, natomiast zdolność do ich identyfikacji, a następnie do właściwej reakcji na te zmiany zależy już tylko od firmy.

Stwierdzenie to nie oznacza, że otoczenie jest jedynym źródłem zmian prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Te zmiany pochodzą także z wnętrza firmy i wiążą się z całą sferą innowacyjności (innowacje technologiczne, produktowe, rynkowe, finansowe, motywacyjne, organizacyjne itp.). Zarówno reaktywność na zmiany w otoczeniu, jak i innowacyjność generowana przez wnętrza firmy są pochodnymi kompetencji firmy oraz jej zasobów materialnych i niematerialnych.

Ta współzależność stała się podstawą rozwinięcia w teorii i praktyce zarządzania strategicznego nowego podejścia do przewagi konkurencyjnej. Podejście to, zwane zasobowym (*the resource – based view*), zainicjowane w połowie lat osiemdziesiątych XX w. przez Wernefelta (1989) [Wernefelt 1984] i Barneya (1986) [Barney 1986], a następnie rozwinięte przez tych samych lub innych autorów [Peteraf 1963], stało się obecnie dominującą perspektywą poznawczą w analizie procesów kreowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Zastąpiło ono podejście tradycyjne, które upatrywało źródeł przewagi przede wszystkim w umiejęt-

nym rozpoznawaniu oraz wykorzystywaniu zmian w otoczeniu, głównie zmian rynkowych oraz technologicznych. Tak uważali twórcy zarządzania strategicznego: A.D. Chandler, H.I. Ansoff, K. Andrews i inni. Do nich należy zaliczyć również M.E. Portera.

Podejście upatrujące źródeł przewagi w kompetencjach i zasobach niematerialnych firmy (takich jak: unikatowa strategia, silny znak firmowy, posiadane licencje i patenty, prawo własności, bazy danych, długoletnie umowy z dostawcami i klientami, działalność w sieci przedsiębiorstw oraz lojalność klientów) wymaga nowych metod kreowania i oceny poziomu osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Metody tradycyjne, pochodzące głównie z teorii firmy, takie jak np. teoria kosztów transakcyjnych czy teoria pięciu sił, wydają się niewystarczające, głównie ze względu na ich statyczność. W związku z tym zachodzi potrzeba sięgnięcia w procesie budowania i utrwalania przewagi konkurencyjnej do nowych metod i narzędzi, jakich dostarcza nowoczesna teoria zarządzania. Do takich metod należy zaliczyć m.in. benchmarking, reengineering oraz organizację sieciową.

3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Do badań zostały wybrane wszystkie krajowe firmy telefonii stacjonarnej, które spełniały łącznie następujące kryteria doboru próby:

- miały koncesję na prowadzenie działalności telekomunikacyjnej, zawierającą zapis pozwalający na oferowanie usług telefonii stacjonarnej,
- do końca 2001 r. rozpoczęły sprzedaż usług telekomunikacyjnych, która stanowiła najważniejszą działalność firmy,
- kierowały ofertę usług do klientów zewnętrznych (a nie tylko do np. podmiotu nadrzędnego).

Badaniami objęto łącznie 22 przedsiębiorstwa z całej Polski, zatrudniające ponad 71 tys. pracowników oraz obsługujące prawie 11 mln czynnych łączów telekomunikacyjnych. W tabeli 1 przedstawiona została lista operatorów uwzględnionych w badaniu.

Materiał empiryczny do przeprowadzonych przez autora badań operatorów telefonii stacjonarnej zebrano za pomocą następujących technik: ankiety, wywiadu bezpośredniego, badania schematów organizacyjnych i dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstw, analizy informacji zawartych w czasopiśmiennictwie ekonomiczno-technicznym, obserwacji uczestniczącej. Techniki te wybrano w związku z zamiarem objęcia dokładnymi i wiarygodnymi badaniami całego sektora przedsiębiorstw telefonii stacjonarnej w Polsce [Kozłowski 2005].

Badania przeprowadzono w okresie od września do grudnia 2002 r. Wszystkie informacje potrzebne do analiz udało się uzyskać z 16 przedsiębiorstw, co stanowi ok. 73% całej badanej zbiorowości.

Badane firmy podzielono według kryterium wielkości przedsiębiorstwa, mierzonego liczbą zatrudnionych pracowników w ostatnim kwartale 2001 r. W podziale tym uwzględniono:

- kryteria przyjęte przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju [Domańska 1998],
- zasady ogólne stosowane w polskiej ustawie Prawo o działalności gospodarczej,
- specyfikę polskich przedsiębiorstw telefonii stacjonarnej.

Ze względu na specyfikę badanych firm dokonano podziału na następujące cztery grupy przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstwa bardzo małe (BM), zatrudniające do 19 pracowników,
- przedsiębiorstwa małe (M), zatrudniające od 20 do 99 pracowników,
- przedsiębiorstwa średnie (Ś), zatrudniające od 100 do 499 pracowników,
- przedsiębiorstwa duże (D), zatrudniające powyżej 499 pracowników.

Analizując zakres świadczonych usług oraz wykorzystywane zaawansowane technologie telekomunikacyjne, udało się dokonać podziału operatorów telefonii stacjonarnej w Polsce według kryterium posiadanych technologii [Lachiewicz, Kozłowski 2004] (tab. 1).

Tabela 1. Grupy operatorów według kryterium wykorzystywanych technologii i odpowiadające im grupy według kryterium liczby zatrudnionych

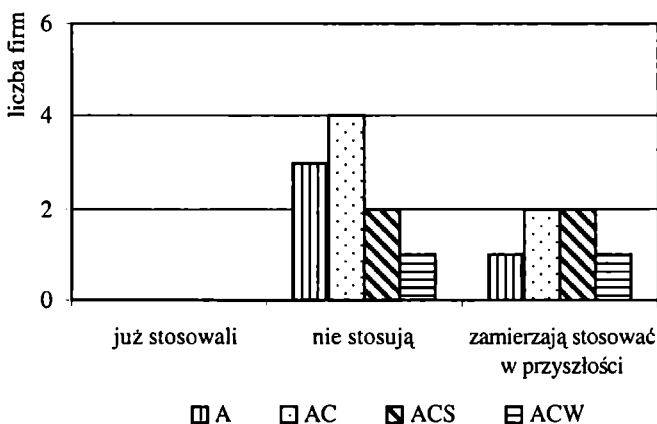
Grupa operatorów według liczby i rodzajów wykorzystywanych technologii (grupy technologiczne)	Symbol grupy technologicznej	Grupa firm według liczby zatrudnionych	Liczebność firm (N)	Udział w łącznej liczbie ankiet (%)
Przedsiębiorstwa wykorzystujące w telefonii tylko technologie analogowe	A	bardzo małe (BM)	4	18,2
Firmy posiadające w telefonii technologie analogowe i cyfrowe	AC	małe (M)	9	40,9
Operatorzy stosujący w telefonii technologie analogowe i cyfrowe oraz technologie wykorzystujące wąskopasmową transmisję danych	ACW	średnie (Ś)	5	22,7
Przedsiębiorstwa stosujące wszystkie spotykane na rynku rodzaje technologii telekomunikacyjnych	ACS	duże (D)	4	18,2

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części artykułu będą zaprezentowane wyniki badań z uwzględnieniem podziału badanych firm na grupy technologiczne.

4. Wyniki badań empirycznych

Na rysunku 1 przedstawiono informacje na temat całościowego i radykalnego przekształcania procesów w celu usprawnienia ich funkcjonowania (np. za pomocą metody *business process reengineering*) przez badane firmy.



Objaśnienia jak w tab. 1.

Rys. 1. Opinie operatorów telefonii stacjonarnej na temat gruntownego przekształcania całościowych procesów metodą *business process reengineering*

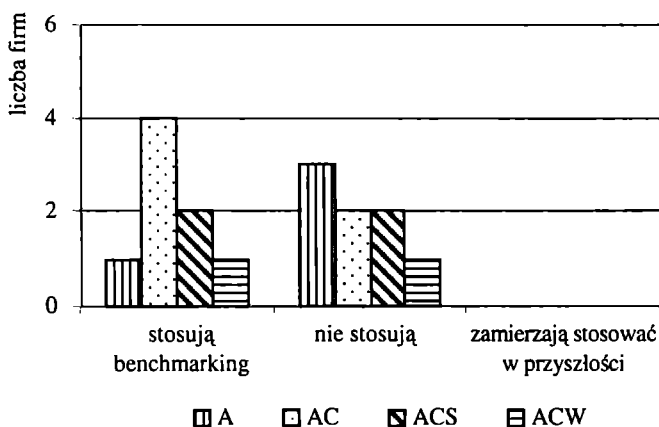
Źródło: opracowanie własne.

Żadna z badanych firm nie przekształcała całościowo procesów przez projektowanie ich od nowa w celu usprawnienia funkcjonowania (np. za pomocą metody *business process reengineering*).

Zaprezentowane dane pokazują duże zróżnicowanie w zakresie planów firm telefonii stacjonarnej dotyczących stosowania reengineeringu. Żaden z badanych operatorów nigdy nie zastosował tej metody. W każdej grupie badanych przedsiębiorstw znaleźli się zwolennicy i przeciwnicy reengineeringu. W grupie operatorów najmniej zaawansowanych technologicznie (A i AC) więcej było osób odnoszących się sceptycznie do tej metody, natomiast pozostałe przedsiębiorstwa podzieliły się na dwie równe części (zwolennicy i przeciwnicy).

Na rysunku 2 zostały zawarte informacje na temat wdrażania wzorcowych rozwiązań stosowanych u innych operatorów (tzw. benchmarking).

Dokładnie połowa operatorów wdrażała wybrane rozwiązania stosowane przez inne firmy. Pozostałe przedsiębiorstwa nie prowadziły takich działań i nie zamierzają tego zrobić w przyszłości.



Objaśnienia jak w tab. 1.

Rys. 2. Skłonność badanych operatorów telefonii stacjonarnej do wdrażania wzorcowych rozwiązań stosowanych u innych operatorów (tzw. benchmarking)

Źródło: opracowanie własne.

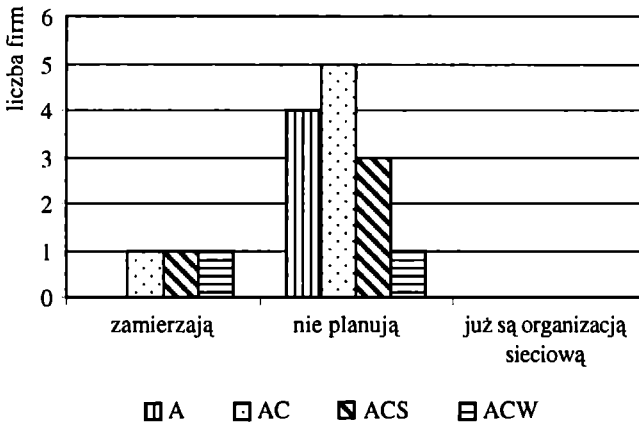
Operatorzy, którzy zdecydowali się zastosować rozwiązania wykorzystywane przez konkurentów, zrobili to z dwóch powodów:

- znaleźli rozwiązania, które im odpowiadały, i widzieli szansę na osiągnięcie sukcesu dzięki ich użyciu,
- nie mieli własnych pomysłów lub uznali je za gorsze niż rozwiązania stosowane przez konkurencję.

Z kolei przeciwnicy benchmarkingu używali argumentów, że każda firma jest inna i rozwiązania stosowane z powodzeniem u konkurencji nie muszą przynieść sukcesu w ich przedsiębiorstwie. Dodawali również, że lepiej jest wypracować własne metody dostosowane do specyfiki ich przedsiębiorstwa, co jednocześnie będzie stanowić element odróżniający danego operatora od innych i może zostać wykorzystane przez służby marketingowe.

Na rysunku 3 przedstawione zostały wyniki odpowiedzi na temat skłonności do przekształcania się operatorów w tzw. organizacje sieciowe.

W okresie objętym badaniami żaden operator telekomunikacyjny nie składał się z wąskowyspecjalizowanych jednostek. Tylko trzy firmy planowały w przyszłości przekształcenie się w organizację sieci, a trzynastcie pozostałych przedsiębiorstw zamierzało pozostać w tradycyjnych strukturach organizacyjnych.



Objaśnienia jak w tab. 1.

Rys. 3. Skłonność operatorów telefonii stacjonarnej do przekształcenia się w organizacje sieciowe
 Źródło: opracowanie własne.

Strategie przekształcenia się w organizacje sieciowe nie są popularne wśród polskich firm telefonii stacjonarnej. Jednak światowe trendy w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii zmiernają w kierunku tworzenia takich organizacji. Należy się przy tym spodziewać, że ta sytuacja zmieni się w przyszłości.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17.
- Barney J.B., *Strategic Factor Markets*, „Management Science” 1986, nr 32.
- Domańska E., *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1998.
- Kozłowski R., *Alianse w polskich przedsiębiorstwach telefonii stacjonarnej*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 6.
- Lachiewicz S., Kozłowski R., *Analysis of Some Structure – Forming Factors on the Basis of Fixed Telecommunication Enterprises*, „Management” 2004, vol. 8, nr 1.
- Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, nr 14.
- Wernefelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, nr 5.
- Winter S., *Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication. In Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer, Boston 1995.

**ADVISABILITY OF USING BENCHMARKING, REENGINEERING
AND NET ORGANIZATIONS IN THE PROCESS
OF BUILDING ENTERPRISE COMPETITIVE SUPERIORITY
(BASED ON THE FIXED TELECOMMUNICATION SECTOR)**

Summary

The article concerns the advisability of usage benchmarking, reengineering and net organization by the fixed telecommunications operators in the process of creating the competitive advantage. The results of empirical research that presents the frequency of using this methods and benefits of implement this concepts.