

Teresa Magdalena Dudzik

RÓŻNE OBLICZA PARTNERSTWA

„Partnerstwo jest modne. A już z pewnością modne jest pisanie na temat partnerstwa”. W takim mniej więcej stylu rozpoczyna się wiele opracowań na temat partnerstwa. Dlaczego uległam tej modzie? Chciałam znaleźć odpowiedź na pytanie:

Kim jest partner?

W życiu codziennym, jeśli mamy szczęście i potrafimy mu pomóc, znajdujemy partnerów w życiu osobistym, partnerów w pracy, coraz też częściej znajdujemy partnerów w biznesie. Dlaczego potrzebne jest do tego szczęście? Gdyż z pojęciem partner (tak jak i ze szczęściem) mamy na ogół dobre skojarzenia. Słowo partner ze względu na liczne konteksty, w jakich występuje, może z powodzeniem konkurować nawet z pojęciem sponsor; zaczynamy się zastanawiać, co ono tak naprawdę znaczy. Spróbujmy odwołać się do „Słownika języka polskiego”, według którego partner to:

- 1) współuczestnik gry, zabawy, rozmowy, towarzysz, współnik, partner życiowy, współmałżonek;
- 2) artysta, aktor współgrający z kimś;
- 3) partnerstwo, współuczestniczenie w czymś, bycie partnerem; współpraca na zasadzie partnerstwa.

Partner jako współnik

Słownikowa definicja generalnie usprawiedliwia powszechność użycia pojęcia partner / partnerstwo. Pozwala też zrozumieć, dlaczego to właśnie partnerzy podpisują się pod raportami biegłych zleczonych firmom audytorskim, opiniami prawnymi sporządzanymi przez kancelarie prawne. Jeszcze kilka lat temu pojęciami: partner / partnerzy epatowały firmy o renomie światowej, dziś wykorzystywanie tych pojęć zarówno w nazwach firm, jak i w formie tytułarnej wydaje się być cechą charakterystyczną dla wszystkich firm sektora usług prawnych i audytorskich. Zjawisko to, budzące często zdziwienie i traktowane (zresztą w dużej mierze słusznie) jako zabieg marketingowy, jest w pełni zrozumiałe dla prawników; powołując się na prof. Całusa „w ujęciu prawa angielskiego i praw stanowych USA podstawową formą prawną spółek jest spółka zwykła (partnership). Partnership oznacza stosunki występujące między osobami, które prowadzą wspólnie w charakterze współwłaścicieli (co-owners) interes (business), mając na celu osiągnięcie zysku. Przez interes rozumie się każdy handel, zajęcie czy zawód” [1]. Tak więc

Teresa Magdalena Dudzik

w tym znaczeniu partner to po prostu współnik. Używanie jednak pojęcia partner ma swój wydzźwięk emocjonalny o charakterze zdecydowanie pozytywnie wartościującym.

Partner jako uczestnik relacji rynkowych

Coraz częściej pojęcie partnerstwa pojawia się w kontekście relacji między uczestnikami rynku i wcale nie chodzi tu o partnera w sensie strony kontraktu czy współnika [3]. Macneil rozróżniając pomiędzy rynkową wymianą transakcyjną a wymianą relacyjną podkreśla, że w przypadku transakcji kupna – sprzedaży można opisywać cały cykl transakcyjny rozpoczynający się fazą przygotowania transakcji i kończący się jej rozliczeniem, zaś w przypadku wymiany prowadzącej do kooperacji mamy do czynienia ze stanem dynamicznym, „którego żadna część nie może być sensownie ujmowana niezależnie od innych części” [2]. Bardzo często też długi horyzont współpracy wiąże się (lub też w ogóle jest możliwy) dzięki inwestycjom w klienta.

Bez względu na to, czy mamy do czynienia z transakcją rynkową sprzedaży czy też z rynkową relacją handlową, zawsze występują dwie strony; jedna zainteresowana kupnem, druga zaś sprzedażą. Spróbujmy zatem spojrzeć na kwestie partnerstwa z dwóch perspektyw: perspektywy sprzedającego, wykorzystując teorię marketingu, i perspektywy kupującego, sięgając do teorii zarządzania zakupami i zarządzania logistycznego.

Punkt widzenia sprzedającego

Koncepcja budowania ściślejszych relacji między dostawcami i odbiorcami najwcześniej została wykorzystana w marketingu dóbr przemysłowych. Partnerstwo w stosunkach sprzedawca - kupujący wymienia się jako jedną z możliwych i coraz bardziej pożądanych relacji między uczestnikami rynku. M. Hutt i Th. W. Speh sytuują te relacje między dwoma skrajnymi biegunami: od czystych stosunków transakcyjnych, poprzez transakcje powtarzane, powiązania długofalowe, partnerstwo nabywca – sprzedawca, do sojuszy strategicznych stanowiących biegun czystych stosunków współpracy [4].

Współcześnie marketing coraz więcej uwagi przywiązuje do pielęgnowania długotrwałych, korzystnych relacji z klientami, czego wyrazem jest pojawienie się nowej, jak twierdzą niektórzy, koncepcji marketingu a mianowicie marketingu relacji, nazywanego też często marketingiem partnerskim.

Według J. Otty, autora obszernej monografii na temat marketingu relacji, „poprawa skuteczności i efektywności działań marketingowych, realizowanych przez współczesne przedsiębiorstwa na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, wymaga ich radykalnej weryfikacji i wzbogacenia klasycznej koncepcji 4P o działania kreujące budowę i utrzymanie długoterminowych i opłacalnych związków z wyselekcjonowaną grupą potencjalnie najcenniejszych klientów [5].

Różne oblicza partnerstwa

Nowym paradygmatem marketingu, wyznaczającym zmianę sposobu postrzegania potrzeb klientów jest wartość, jaką należy mu dostarczyć. Ową wartość według Ph. Kotlera stanowi różnica między całkowitą wartością produktu dla klienta a kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowitą wartość wyrobu stanowi suma korzyści, jakich oczekuje nabywając określone dobro bądź usługę.

Kluczowym zatem pojęciem dla marketingu relacji stała się jakość produktu rozumiana jako spełnienie oczekiwań nabywcy. Mimo tego nowego spojrzenia na relacje między sprzedającym i kupującym, w marketingu dóbr konsumpcyjnych, wśród różnych poziomów tych relacji, próżno szukać pojęcia relacje partnerskie. Wśród wymienionych w cytowanej już wcześniej monografii poziomów marketingu relacji, na najwyższym, trzecim poziomie powinny występować więzi finansowe, socjalne i strukturalne. Według J. Otty, istota tych więzi strukturalnych polega przede wszystkim na tym, że sprzedawca buduje bariery utrudniające ewentualne przejście do innych dostawców.

W tym miejscu ostateczny konsument i użytkownik może jedynie sformułować wniosek, że współcześnie relacje partnerskie mogą być budowane tylko w relacjach między podmiotami gospodarczymi. Motywacyjne dla pracowników przedsiębiorstw szyldy marketingowe „klient naszym królem” utwierdzają nas, ostatecznych konsumentów i użytkowników w tym, że o partnerstwie możemy jeszcze tylko marzyć (jeśli nie odpowiada nam pozycja „króla” możemy być „szefem”).

K. Fonfara zajmując się marketingiem na rynku przedsiębiorstw, pisząc o marketingu relacji, używa pojęcia „marketing partnerski” i jest to w istocie zabieg marketingowy, gdyż w swojej książce zatytułowanej właśnie „marketing partnerski” wiele miejsca poświęca budowaniu długotrwałych relacji z odbiorcami, a ponieważ bardzo nieostro zdefiniował pojęcie partnerstwa, wymieniając obok niego długookresowe relacje, to wydaje się, że najmniej miejsca poświęcił właśnie tytułowemu relacjom partnerskim [5]. Przy tej okazji, nawiązując do chwytliwych marketingowo tytułów, jak np. „Koniec historii”, warto może wspomnieć o najnowszym, interesującym pomysłem na określenie marketingu na rynku przedsiębiorstw jako „b2b”. Jest to chyba sentymentalne nawiązanie do emocji związanych z Y2K.

Żeby jednak z sukcesem wdrażać koncepcje marketingu relacyjnego, należy zacieśnić relacje z dostawcami; koncepcja ECR, w tym zarządzanie kategorią produktu wymaga właśnie zaangażowania producentów, dostawców w dostarczanie zadanej jakości. To właśnie tu w łańcuchu podmiotów tworzącym wartość odbywa się rywalizacja o podział tworzonej tam wartości. Czas zatem na zaprezentowanie punktu widzenia kupującego.

Punkt widzenia kupującego

W literaturze przedmiotu w zakresie logistyki i zarządzania zakupami wiele miejsca – dużo więcej niż w literaturze marketingowej – poświęca się partnerstwu

Teresa Magdalena Dudzik

jako najbardziej zaawansowanej i najbardziej efektywnej formie współpracy między dostawcami i odbiorcami. Wymienia się następujące strategie oparte na partnerstwie:

- single sourcing,
- JiT,
- struktury sieciowe (Hines),
- lean supply (Lamming).

W tym miejscu warto też podkreślić, iż koncepcje zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw, struktur sieciowych, zarządzania zewnętrznymi operacjami dowodzą ogromnej aktywności i skuteczności narzędzi wykorzystywanych na rynku zakupu. Wiąże się to ściśle ze współczesną koncepcją budowania przewagi konkurencyjnej poprzez „opróżnianie” przedsiębiorstw z zasobów nie tworzących podstawowych jego kompetencji i korzystne ich pozyskiwanie od zewnętrznych dostawców. W ostatnich latach coraz częściej to właśnie strategie zakupów, strategie współpracy przedsiębiorstw z dostawcami decydują o przewadze konkurencyjnej na coraz bardziej globalnych rynkach. To nie doskonałe od dziesięcioleci narzędzia marketingu na rynku sprzedaży, lecz rozpoczęta dopiero w latach osiemdziesiątych aktywność pracowników działów zakupów i logistyki decyduje o sukcesach przedsiębiorstw.

Okazuje się, że siła klienta ujawnia się w sposób szczególny nie wtedy, gdy inni rozpoznają jego potrzeby i proponuje rozwiązania, ale wtedy, gdy to on sam uświadamia sobie własne potrzeby i wie jak i kogo skłonić do ich zaspokojenia. Kiedy przedsiębiorstwo wie, czego chce, czyli ma jasno określoną strategię działania, pracownicy służb zaopatrzeniowych przestają być urzędnikami, stają się jej współtwórcami i wiedzą kogo pozyskać dla osiągnięcia sukcesu. Kim zatem jest partner dla kupującego?

W Wielkiej Brytanii propagowaniem partnerstwa zajmują się agendy rządowe; według Confederation of British Industry „partnerstwo w zaopatrzeniu to zaangażowanie się dostawców i odbiorców, niezależnie od ich wielkości, w długoterminowe związki oparte na jasnych, wzajemnie uzgodnionych celach, zmierzające do osiągnięcia zdolności i konkurencyjności klasy światowej.

W kontekście relacji dostawca – odbiorca, analizowanych z punktu widzenia zarządzania zakupami, partner jawi się jako szczególna kategoria dostawcy spełniającego określone wymagania.

K. Rutkowski analizując stosunki między sprzedającym i kupującym według kryteriów uwzględniających uzyskane efekty i niezbędne inwestycje we wzajemne stosunki, wyodrębnia 4 ich poziomy [10]:

- 1) akceptowalnego dostawcę,
- 2) dobrego dostawcę,
- 3) preferowanego dostawcę,
- 4) na najwyższym poziomie są nadzwyczajni dostawcy określani jako partnerzy, alternatywą dla partnerstwa jest alians.

Różne oblicza partnerstwa

Tak więc o relacjach partnerskich mówimy wtedy, gdy sprzedający i kupujący mają wspólny cel, realizowany w długim okresie i ten cel może być osiągnięty tylko wspólnie. Wymaga wspólnego określenia wizji, wspólnego zaangażowania środków, zaufania w działaniach zmierzających do urzeczywistnienia wspólnych celów.

Na poziomie współpracy partnerskiej, wśród niezbędnych nakładów wymienia się doskonalenie, a wśród uzyskanych efektów wspólne przełomowe osiągnięcia. Wśród cech charakterystycznych dla stosunków partnerskich wymienia się [10, 16]:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- otwartość i zaufanie,
- włączenie wszystkich istotnych dyscyplin,
- jasne, wspólnie wytyczone cele,
- związki długoterminowe,
- działania proaktywne, nie reaktywne,
- kompleksowe zarządzanie jakością,
- elastyczność,
- tworzenie pomostów w zakresie kultur organizacyjnych.

Generalnie relacje partnerskie przeciwstawiane są relacjom o charakterze transakcyjnym bądź konfrontacyjnym, mają charakter długofalowy i ściśle wiążą strony związku (Melnik, Denzler, Homburg) [12].

L. Large zwrócił słusznie uwagę na jeszcze inne, interesujące przeciwstawienie partnerstwa nie zawsze uczciwym i etycznym relacjom między dostawcami i odbiorcami. Według tego autora, rozstrzygająca dla powodzenia partnerstwa jest umiejętność wykreowania „ducha” współpracy między pracownikami zaangażowanych przedsiębiorstw. Tak więc przywiązuje on duże znaczenie do socjalnej, emocjonalnej płaszczyzny współpracy [12].

Landeros i Monczka wymieniają 5 cech charakterystycznych dla relacji partnerskich między dostawcą i odbiorcą: 1) koncentracja na preferowanych dostawcach, 2) wiarygodne zobowiązanie stron odnośnie do przyszłych zachowań, 3) wspólne rozwiązywanie problemów, 4) wymiana informacji, 5) wspólne dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia [12].

Elram na podstawie analizy 80 relacji deklarowanych przez obydwie strony jako partnerskie, wymienia następujące przesłanki partnerstwa artykułowane przez odbiorców: odpowiedniość cen pozyskiwanych dóbr, pewność dostaw, możliwość wywierania wpływu na jakość dostarczanych dóbr i planowanie terminów dostaw; z kolei dostawcy w tych związkach podkreślali znaczenie pewności zbytu, znajomość wymagań odbiorców odnośnie do jakości, współpraca w systemie JiT [12].

Prezentowane są też opinie, że partnerstwo to kwestia podziału siły, często, zdaniem autorów dochodzi do demonstracji siły i pod szyldem partnerstwa tylko silniejszy partner wykorzystując swoje przewagi, czerpie korzyści [14].

Teresa Magdalena Dudzik

Przy okazji tej ostatniej definicji spróbujmy się zastanowić nad korzyściami płynącymi dla współpracujących w związkach partnerskich stron. Czy efekty powinny być dzielone po równo? Czy w związku partnerskim powinna obowiązywać symetria? Wydaje się, że efekty powinno się mierzyć w długim okresie i tym efektem jest powodzenie rynkowe każdej z uczestniczącej w związku partnerskim firmy z osobna i całego związku jako całości. Ten ostatni wymóg jest szczególnie ważny w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa uczestniczą w więcej niż jednym związku partnerskim.

W świetle przytoczonych wyżej definicji, możemy stwierdzić, że pojęcie partnerstwa wypełnione może być różną treścią. Można zatem mówić o partnerze jako stronie transakcji, a więc pojęciu czysto kolokwialno-transakcyjnym, pamiętając przy tym, że stopniowo, w miarę upływu czasu, mogą pojawiać się powtarzające się transakcje o różnych poziomach nasycania współpracą, często formalizowane jako odrębne typy / poziomy partnerstwa. W końcu pojawia się kategoria partnera strategicznego. Czy przymiotnik strategiczny ma znaczenie tylko retoryczne?

Według D. M. Lamberta, M. A. Emmelhainza, J. T. Gardnera cytowanych w opracowaniu M. Mosieja [10], występują trzy typy układów partnerskich:

Typ I

Strony uznają siebie za partnerów. Przedmiotem współpracy są w zasadzie pojedyncze, wybrane funkcje kooperujących przedsiębiorstw; dość krótkotrwały okres współpracy.

Typ II

Relatywnie szeroki zakres współpracy wykraczający poza etap koordynowania czynności w kierunku integracji; relacje mają charakter długookresowy.

Typ III

Wysoki poziom integracji operacyjnej. Długofalowy charakter współpracy. Każda ze stron postrzega drugą jako przedłużenie swojej własnej firmy.

Modele partnerstwa zawierają w sobie trzy podstawowe elementy: czynniki motywujące, czynniki sprzyjające oraz komponenty prowadzące do oczekiwanych wyników. W świetle wcześniejszych uwag na temat relacji partnerskich analizowanych z punktu widzenia zarówno sprzedającego jak i kupującego, uznając, iż to właśnie partnerstwo staje się receptą na sukces w biznesie, jest niezbędne z punktu widzenia integracji łańcucha dostaw, to ani przez chwilę nie zakładamy, iż do partnerstwa należy dążyć za wszelką cenę ze wszystkimi, bez względu na to co sprzedajemy czy też kupujemy. Może się tak bowiem zdarzyć, że w naszym środowisku nie znajdziemy ani czynników motywujących, ani też czynników sprzyjających zawieraniu związków partnerskich.

Spróbujmy teraz odpowiedzieć na pytanie, czy definiowany wcześniej III typ partnerstwa odpowiada kategorii partnera strategicznego? Czy alians strategiczny i partnerstwo znaczy to samo, zwłaszcza że w świetle również wcześniejszych

Różne oblicza partnerstwa

definicji relacji rynkowych alianse strategiczne oznaczały nową, wyższą formę współpracy?

Partnerstwo a zarządzanie strategiczne. Partnerstwo jako „reguła przetrwania”

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego wymienia się zwykle cztery sposoby realizacji koncepcji strategicznych firmy:

- 1) transakcje rynkowe,
- 2) fuzje i wykupy innych firm,
- 3) poleganie na własnych siłach (m.in. tworzenie własnych filii),
- 4) alianse strategiczne z partnerami.

Alianse strategiczne zyskują w ostatnich latach na znaczeniu i uznaje się, że właśnie ten ostatni sposób realizacji konkurencji w sposób strukturalny zmienia zasady gry na coraz bardziej globalnych rynkach (przypomnijmy tu chociażby cytowaną wcześniej brytyjską definicję partnerstwa w zaopatrzeniu). Partnerstwo staje się zatem, nawiązując do tytułu najpopularniejszej książki V. B. Droschera o tym, jak zwierzęta przewycięzają niebezpieczeństwa ze strony środowiska, nową „regułą przetrwania”

Wracając do pytania zadanego w tytule: czy alians to samo co partnerstwo? Z samego pojęcia „alians z partnerami” można wnioskować, że alianse można zawierać tylko z partnerami. Czy jednak można być partnerem i nie być związanym aliansem? Prześledźmy zatem oblicza organizacyjne partnerstwa. Obficie cytowane przykłady występowania aliansów strategicznych odnoszą się do kwestii zaopatrzenia firm i tak najczęściej pisze się na temat zaopatrzenia przedsiębiorstw japońskich, które w 95% zaopatrują się w przedsiębiorstwach kooperujących (w 40% w przedsiębiorstwach należących do sieci, w 55% w przedsiębiorstwach sojuszniczych – trusted vendors) [2].

Oblicze organizacyjne struktur partnerskich

Jak definiowane są owe formy partnerskiej współpracy? A. Sulejewicz proponuje podwójne podejście do takiej analizy uwzględniające zarówno struktury takich związków, jak i aspekty strategiczne. W analizie strukturalnej bierze się pod uwagę takie kryteria jak: forma organizacyjna, aspekty prawno-finansowe i relacje między partnerami. W podejściu strategicznym uwzględnia się sposoby poszukiwania źródeł wartości dodanej, sposoby realizacji tworzenia przewagi konkurencyjnej, mierzenia jej efektów. Podstawowym narzędziem analizy jest łańcuch wartości.

Stosując pierwsze podejście, uznaje się, że tylko między partnerami możliwe jest zawieranie takich form współpracy, jak:

- umowy o dystrybucji (OEM – Original Equipment Manufacturer, Value Added Reseller),

Teresa Magdalena Dudzik

- montownie i poddostawy,
- franchising,
- licencje,
- kontrakt menedżerski,
- inwestycje strategiczne,
- konsorcja,
- joint venture,
- fuzje.

Należy jednak pamiętać, że fakt zawarcia określonego rodzaju umowy nie oznacza automatycznie powstania relacji partnerskich. O tym, czy mamy do czynienia z sojuszem, decyduje treść umowy i intencje stron.

Problemy definiowania pojęć partnerstwa nasuwają skojarzenia z problemami klasyki socjologii Maxa Webera; jego formalistycznymi dążeniami do osiągnięcia ideału naukowej ścisłości pozwalającej wyzwolić się spod presji języka potocznego i tworzyć pojęcia dostatecznie precyzyjne, tak, by przy ich pomocy można było jednoznacznie określić przedmiot studiów i porównań. Weber uznał, że jedynym sposobem rozwiązania problemu będzie stworzenie własnego słownika i katalogu pojęć [8].

Niestety, wobec braku możliwości zastosowania takiego rozwiązania, musimy wrócić do problemów partnerstwa strategicznego i dokonać analizy tzw. 3 modeli funkcjonowania struktur kooperacyjnych. W I modelu mamy do czynienia z formami czystymi, nie budzącymi wątpliwości strukturami o charakterze kooperacyjnym; w modelu II – ze strukturami mieszanymi, zawierającymi w swych konstrukcjach „pakiety kooperacyjne” oraz w III modelu tzw. form nasycanych, formy mające nominalnie charakter kontraktów rynkowych, wysycane są elementami charakterystycznymi dla współpracy między partnerami. Owo nasycanie tradycyjnych transakcji współpracą stanowiło podstawę sformułowania koncepcji marketingu relacyjnego albo partnerskiego i te właśnie zasady współpracy są charakterystyczne dla scharakteryzowanych wcześniej I i II typów partnerstwa. I to właśnie mechanizmy podtrzymywania kontaktów transakcyjnych, stopniowa indywidualizacja procesu komunikowania się z dostawcą / odbiorcą pozwoliły w procesie uczenia odkryć zalety obopólnej długofalowej współpracy. Tak więc mamy tu do czynienia z ewolucją relacji w kierunku partnerstwa strategicznego.

Czas wreszcie przytoczyć definicję partnerstwa strategicznego i odpowiedzieć na pytanie czy partnerstwo strategiczne to to samo co alians strategiczny?

Według A. Sulejewicza można postawić znak równości między aliansem strategicznym, partnerstwem strategicznym, strategią partnerską i w dodatku jeszcze koalicją. Definicja tych pojęć jest następująca: „alians strategiczny jest formą realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań nie wchodzących w obszar porozumienia. Realizacja strategii

Różne oblicza partnerstwa

kooperacyjnych oznacza osiągnięcie strategicznie ważnych celów konkurencyjnych i wzajemne korzystne działania, poprzez wykorzystanie zasobów i struktur zarządczych we wspólnym interesie. Wielkość korzyści i ich podział pozostaje w relacji do wkładu partnerów i decyduje o stabilności układu.”

Alians jest zarówno strukturą, jak i strategią wspólnej realizacji indywidualnych celów konkurencyjnych związanych z misją każdej z uczestniczących firm.

Istnienie aliansów strategicznych wywołuje problem zarządzania nimi. Zarządzanie partnerstwem staje się kluczową umiejętnością menedżerską. Z definicji partnerstwa jako wspólnego prowadzenia interesu dla realizacji celu nakierowanego na zysk wynika, że takim partnerstwem – spółką zawsze się zarządzało. Problem polega tylko na tym, że tego współczesnego partnerstwa strategicznego czyli aliansu nie można traktować jako zwykłej spółki; pojawiła się bowiem kategoria struktur hybrydalnych, nowego podmiotu prowadzącego biznes, podmiotu składającego się z wielu partnerstw czyli super spółka spółek, superorganizacja uzależnionych od siebie pionowo przedsiębiorstw, wzajemnie zainteresowanych podejmowanymi przez każdą z osobna decyzjami. Powstała zatem potrzeba zarządzania nie zespołem spółek, ale istniejącymi między nimi relacjami [3, 5]. Należy więc się spodziewać, że badania problemów zarządzania zintegrowanymi łańcuchami dostaw jako przykładami nowych, konkurujących na rynku podmiotów wniosą cenny wkład do rozwoju nowej teorii konkurencji.

Niewykorzystane szanse funkcjonowania w kooperacyjnych strukturach

Analizując opisywane w literaturze zasady funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw nasuwa się uwaga, że nie w pełni wykorzystują oni marketingowe szanse płynące z tego faktu. Trzeba jednak przyznać, że nie zawsze taka pasywna, milcząca postawa jest zawiniona, bowiem liderzy łańcuchów, dbając o swój wizerunek, restrykcyjnie podchodzą do możliwości jego wykorzystywania przez dostawców w celach promocyjnych. Polskie przedsiębiorstwa mające szanse na kooperacje dotyczą wszystkie problemy w partnerstwie:

- nierówna siła i nierówne dzielenie korzyści,
- trudności w pozyskiwaniu partnerów,
- czasochłonność procesu ustalania zasad współpracy,
- nadmierna zależność,
- ryzyko związane z posiadaniem jedynej dostawcy / odbiorcy,
- samozadowolenie wynikające z osiągnięcia sukcesu,
- forma i termin zakończenia relacji,
- problemy z przepływem informacji,
- utrata zaufania.

Teresa Magdalena Dudzik

Oblicze dynamiczne. Cykl życia partnerstwa

Zwrócono wcześniej uwagę, że budowanie relacji partnerskich o charakterze strategicznym jest procesem długotrwałym, kosztownym i związanym z dużym ryzykiem. Budowanie relacji partnerskich to proces wymagający zaangażowania środków rzeczowych, sprawnego przepływu informacji i – co już mocno akcentowano – zaufania, stąd też istotne stają się tu relacje społeczne. Proces ten obejmuje dwa, na starcie całkowicie niezależne, podmioty, toczy się w zmiennym środowisku rynkowym. W literaturze przedmiotu wymieniane są dosyć zgodnie poszczególne etapy przygotowywania do partnerstwa. Mało jeszcze popularne wydaje się być dynamiczne podejście do realizacji partnerstwa. Warta cytowania wydaje się być koncepcja cyklu życia partnerstwa [13]. Najczęściej wymienia się 5 faz cyklu życia aliansu: faza I – zabiegi, faza II – negocjacje, faza III – narodziny, faza IV – kontynuacja, faza V – zakończenie aliansu.

Inna koncepcja 4-fazowego partnerskiego cyklu życia została sformułowana na podstawie wyników badań współpracy między IDV Operations – producentem likierów i Killeen Corrugated – producentem opakowań [14]. Irlandzki producent likierów od 20 lat współpracował z dostawcą opakowań. Obydwie firmy łączyła ponad dwudziestoletnia tradycyjna współpraca o charakterze transakcyjnym. Konieczność poprawy zasad współpracy zarówno pod względem cenowym – konieczność obniżenia kosztów i 20% poprawy jakości, jak i lepszego przepływu informacji spowodowała rewizję dotychczasowych zasad współpracy; uznano, że potencjał jaki tkwi we współpracy między firmami, nie jest dostatecznie wykorzystany. Podjęto decyzję o radykalnym przekształceniu zasad współpracy. Wybrano koncepcję partnerstwa. Obserwując ewolucję stosunków między producentem likierów i dostawcą opakowań wyodrębniono 4 fazy cyklu:

1. Tworzenie organizacyjnych podstaw współpracy.
2. Wzrost.
3. Dojrzałość.
4. Rozwój.

Zaufanie między partnerami nie jest dane automatycznie; nie wynika z samego faktu posiadania uprzywilejowanych pozycji, te relacje trzeba stworzyć. Nie wystarczy samo podjęcie decyzji: tworzymy partnerstwo, partnerstwem trzeba zarządzać. Tak więc w I fazie stworzone są formalne podstawy partnerstwa: zaangażowanie naczelnego kierownictwa, zidentyfikowanie zasobów, określenie wyraźnie sformułowanych celów, stworzenie planów, zasad komunikowania i wymiany informacji, budowanie zaufania. II etap to faza testowania mechanizmów kontrolnych, niezależnie od tego, czy partnerstwo jest zarządzane wspólnie przez obydwu partnerów, zdominowane przez jednego z nich, czy też sprawowane przez stronę trzecią. Faza III stanowi fazę pewnego przełomu; osiągnięcie tego etapu oznacza osiągnięcie celów założonych w fazie I; osiągnięte zostaje porozumienie, wygaszone zostają możliwe konflikty, ale też wyhamowany zostaje pierwotny

Różne oblicza partnerstwa

impet; rodzi się zapotrzebowanie na nowe impulsy rozwoju; jeśli są one dane, jeśli cały układ osiąga korzyści ze współpracy, to zdobyte doświadczenie i nowe cele mogą zapoczątkować nową fazę rozwoju układu partnerskiego.

Partnerstwo i emocje

Analizując związki partnerskie podkreślano znaczenia zaufania, wymiany informacji, bieżącego komunikowania problemów wynikających z konieczności realizowania wspólnych celów przez ludzi funkcjonujących w różnych często kulturach organizacyjnych (pomijając już fakt, że czasem strony realizujące wyłącznie pojedyncze transakcje, kurtuazyjnie nazywają siebie partnerami). Dlatego też wiele uwagi należy poświęcić relacjom międzyludzkim w układach partnerskich (przypomnijmy tu chociażby znaczenie „ducha” układu w definicji F. Large). To przecież zachowania ludzi przesądzają o powodzeniu relacji biznesowych. Stąd też wydaje się być uzasadnione zacytowanie przynajmniej kilku „wskazówek dla dobrego związku” [1]:

- stosunki wzajemne; widoczna musi być ważność związku dla obydwu partnerów, prawdziwe potrzeby partnerów muszą być ujawnione i zaspokojone, gra musi być prowadzona fair, cele muszą być jasno zdefiniowane;
- zjawiska konfliktogenne; zmieniające się w trakcie trwania związku partnerskiego intencje powinny być niezwłocznie komunikowane; otwartość i uczciwość powinny być jedynie obowiązującą zasadą postępowania;
- transfer wiedzy i technologii; przekazanie przez firmę technologii związanej z jej podstawowymi kompetencjami może prowadzić do silnej asymetrii związku, lepiej służyć równowadze inwestycje wzajemne;
- różnice kulturowe; nie wolno ich lekceważyć, należy je szanować, zdobywać przyzwolenie na wprowadzanie zmian;
- zasoby ludzkie; ważna jest stabilność kadry kierowniczej, posiadanie umiejętności komunikowania;
- zdolności adaptacyjne; konieczne jest przewidywanie zmian w otoczeniu i adekwatna do nich rewizja misji przedsięwzięcia.

Prezentowana wcześniej koncepcja cyklu życia aliansu powinna w swoich założeniach dobrze służyć aspektom kulturowym związków.

Apoteoza partnerstwa. Nadmiar retoryki

Partnerstwo przeciwstawia się konfrontacji lub podejściu transakcyjnemu. Wydaje się, że w obydwu przypadkach względy retoryczne przesłaniają aspekty merytoryczne i cel propagandowy, jakim może być pochwała partnerstwa, nie może przesłaniać oczywistych faktów, a mianowicie tego, że również związki partnerskie powinny być oparte na umowach. Kontrakt małżeński zwiększa komfort chyba każdego związku partnerskiego między kobietą i mężczyzną, zwiększając poczucie bezpieczeństwa, tak też i w związkach biznesowych umowne uregulo-

Teresa Magdalena Dudzik

wanie zakresu współpracy, ustalenie zasad odpowiedzialności, wmontowanie mechanizmu kar i nagród, sposobu komunikowania między partnerami zwiększa stabilność układu, zmniejsza ryzyko konfliktów. Także momentów konfrontacyjnych nawet w najlepszych związkach nie da się i nie powinno dla dobra dynamiki całego układu wyeliminować.

Otoczenie prawne a przedsiębiorstwa kooperujące

Podmioty powiązane a prawo celne i podatkowe

Z istoty organizacyjno-biznesowych powiązań podmiotów tworzących związki partnerskie wynika jednoznacznie fakt istnienia powiązania podmiotów tworzących łańcuch dostaw. Powiązanie samo w sobie nie jest faktem pesymistycznym, jednakże podmioty powiązane bywają źródłem szczególnego zainteresowania celników i władz skarbowych; celników, kiedy analizują wartość celną deklarowaną przez importera będącego podmiotem powiązaniem z dostawcą zagranicznym; władz skarbowych wtedy, gdy zapoznają się z deklaracjami podatkowymi podmiotów gospodarczych osiągających dochody z transakcji zawieranych z podmiotami powiązanymi.

Zgodnie z Kodeksem Celnym podmioty są powiązane, jeżeli:

- jedna z osób jest urzędnikiem, dyrektorem lub członkiem organu zarządzającego bądź kontrolnego drugiej,
- są prawnie uznanymi współnikami,
- jedna z osób jest pracodawcą drugiej,
- którakolwiek z osób bezpośrednio lub pośrednio dysponuje prawami głosu lub udziałem w kapitale zakładowym lub akcyjnym wynoszącym co najmniej 5% wszystkich praw głosów lub co najmniej 5% kapitału zakładowego lub akcyjnego drugiej,
- jedna z osób bezpośrednio lub pośrednio kontroluje drugą,
- dwie osoby wspólnie kontrolują bezpośrednio lub pośrednio trzecią,
- są małżonkami, są spokrewnione lub spowinowaczone,
- jeden z nich w działalności gospodarczej jest wyłącznym dystrybutorem lub wyłącznym koncesjonariuszem drugiej, jeśli odpowiada wyżej określonym kryteriom.

Podobnie Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych uznaje za podmioty powiązane osoby prawne pozostające w związkach nie tylko prawnych, kapitałowych, majątkowych, rodzinnych, ale też w bardzo szeroko rozumianych związkach gospodarczych.

Nadmierne zainteresowanie ze strony celników i fiskusa nie jest miłe dla żadnego podmiotu. Czemu więc podmioty powiązane zawdzięczają owo szczególne zainteresowanie? Otóż zawdzięczają go cenom transferowym. Uznaje się bowiem,

Różne oblicza partnerstwa

że podmioty powiązane mogą z różnych powodów ustalać ceny, które odbiegają od cen, jakie mogłyby być realizowane w podobnej transakcji między podmiotami niepowiązanymi. Jednym z istotnych powodów występowania cen transferowych są różnice w systemach podatkowych krajów, w których zlokalizowane są podmioty transakcji. W przypadku obowiązku uiszczenia należności celnych, deklarując niską wartość celną towarów zyskuje się na kwocie należności celnych, deklarując zaś wysoką wartość celną, można zwiększyć koszty uzyskania przychodu, a tym samym zmniejszyć dochód do opodatkowania.

Wątpliwości dotyczące metod ustalania, czy ceny w transakcjach zawieranych między podmiotami powiązanymi są cenami rynkowymi czy transferowymi, spowodowały, że OECD opracowało w tej sprawie ogólne zalecenia i wytyczne (transfer pricing guidelines). Generalnie stwierdza się, że „przypadku, gdy podmioty ustaliły między sobą handlowe lub finansowe warunki powodujące, że przychód przy ustaleniu obowiązujących powszechnie na rynku warunków byłby opodatkowany jako przychód jednego z tych podmiotów, ale w wyniku ustalenia innych warunków opodatkowania nie podlega lub jest wykazany w wysokości niższej niż miałyby to miejsce między podmiotami niezależnymi, przychód ten powinien być ustalony i opodatkowany tak, jak gdyby transakcja odbywała się z zachowaniem warunków rynkowych”.

Tak więc podmioty powiązane powinny w sposób szczególny opracowywać transakcyjne aspekty współpracy, by nie narazić się na zarzut stosowania cen transakcyjnych.

Jakie jeszcze elementy otoczenia prawnego przedsiębiorstw odnoszą się specyficznie do podmiotów kooperujących?

Porozumienia kooperacyjne a ograniczenia konkurencji

Hybrydalne cechy form kooperacyjnych, zakłócając tradycyjne rozróżnienia na konkurencję i kooperację, powodują m.in. że dziś konkurencja oznacza także kooperację. Nie zmienia to jednak niczego w sposobie traktowania zachowań rynkowych podmiotów tworzących te struktury przez służby stojące na straży nieograniczania konkurencji. I tak w świetle europejskich reguł dotyczących swobody konkurencji, do form kooperacji ograniczających konkurencję należą: wspólna sprzedaż, wspólne zakupy, wspólna produkcja. Zarzut ograniczania konkurencji może spotkać przedsiębiorstwa zawierające porozumienia o specjalizacji, porozumienia dotyczące dystrybucji selektywnej, porozumienia przewidujące transakcje wyłączne. Generalnie regulacje antymonopolowe oznaczają ograniczenia współpracy między konkurentami działającymi na tych samych rynkach. Nie oznacza to jednak, że kooperacja w ramach łańcucha dostaw nie stanowi ograniczenia konkurencji; w tym przypadku brak ograniczeń oznacza tu tylko lukę prawną [14].

Teresa Magdalena Dudzik

Szukając definicji partnerstwa nie udało się osiągnąć weberowskiego ideału naukowej ścisłości, pozwalającej wyzwolić się spod presji języka potocznego i tworzyć pojęć dostatecznie precyzyjnych. Uznając, że kwintesencją partnerstwa jest realizacja wspólnego celu przez co najmniej dwa niezależne podmioty zachowujące suwerenność, zwrócono uwagę na skomplikowany problem zarządzania partnerstwem, które na pewno nie jest szybko przemijającą modą.

Literatura:

- [1] Całus A., Prawo cywilne i handlowe państw obcych, PWE, Warszawa 1985.
- [2] Sulejewicz A., Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw, SGH, 1999.
- [3] Ballou R. H., Logistics Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992.
- [4] Hutt M. D., Speh Th., Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa 1997.
- [5] Otta J., Marketing relacji, Politechnika Łódzka, Łódź 2000.
- [6] Lamming R., Managing Supply Chain – a Central Paradox, Business Briefing, 1999.
- [7] Caldwell N., The significance of decline of deference in buyer-supplier relationships in supply chains.
- [8] Szacki J., Historia myśli socjologicznej, PWN, Warszawa 1983, t. II.
- [9] Fonfara K., Marketing partnerski, PWE, Warszawa 1999.
- [10] Rutkowski K., Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie, SGH, Warszawa, 2000.
- [11] Large R., Strategisches Beschaffungsmanagement, Gabler GmbH, Wiesbaden.
- [12] Ramsey J., Supply Management, 24.02.2000.
- [13] Chwistecka-Dudek H., Sroka W., Alianse strategiczne, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [14] Wagner B. A., Macbeth D. K., Back to future: The partnering life cycle, IFPMM Publications, V.2, Budapest 1999.
- [15] Szpringer W., Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia, [w:] Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa, 1999.
- [16] Kisperska-Moroń D., Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego, Katowice, 1999.