



## 26. CZYNNIKI SUKCESU ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ

### 26.1. Zasoby strategiczne

Celowe działanie jest zawsze nastawione na rezultaty. Jeżeli przy tym zaczniemy szacować ekonomiczność działania, to staje się to już biznesem. **Biznes więc jest to – co się oplaca** („jeśli robisz już biznes, to rób też i pieniądze” – jak śpiewa M. Rodowicz). Podłożem skutecznej działalności firmy jest więc zasada: „włóż mniej, a wyciągaj więcej”. Pochodną tego jest zysk.

W działalności gospodarczej korzyści można osiągnąć wyłącznie (pomijając spekulacje naruszające prawo i dobre obyczaje), zapewniając korzyści innym, sprzedając swoją produkcję, usługi, lub idee. Tam, gdzie wielu dąży do sukcesów, a tak się dzieje na wolnym rynku, powstaje konkurencja i wytwarza się rywalizacja między firmami, stąd stwierdzenie: „rynek aż kipi konkurencją” [105].

**Konkurencja, to inne firmy tej samej branży, współzawodniczące na tym samym rynku [106].**

Konkurencja (z łaciny *concurrentia* – współzawodnictwo) proces, w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swoich interesów poprzez przedstawienie jak najkorzystniejszej oferty, w skład której wchodzi nie tylko cena, ale także np. jakość wyrobu, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny. Kupujący konkurują, chcąc zdobyć ograniczoną ilość dóbr na rynku, natomiast sprzedający walczą o pieniądze kupujących. Warunki konkurencyjności, to: samodzielne przedsiębiorstwo, prywatna własność środków produkcji oraz gospodarka wolnorynkowa [66]. Konkurencja jest więc jądrem gospodarki wolnorynkowej. Wymusza dobre gospodarowanie, tj. oszczędne użycie surowców, maszyn i pracy, oraz stosowanie nowych, bardziej wydajnych metod produkcji. Ekonomiści sądzą, że jest ona głównym, a może jedynym, sposobem motywującym ludzi do pracy i wprowadzania innowacji [106]. Mechanizmy ekonomiczne zakreślają granice tego co nazywa się regułami gry rynkowej. Kierownictwo organizacji wykrywa te reguły i próbuje wpasować się w nie swym działaniem. Jednak, jak pisze J. Kay „...należy zdać sobie sprawę, że nie ma żadnych recept czy podstawowych rodzajów strategii, automatycznie zapewniających powodzenie przedsiębiorstwu. Nie może ich być, bo gdyby były, to powszechne ich stosowanie wyeliminowałoby wszelkie ewentualnie wynikające z nich przewagi konkurencyjne. Podstawy powodzenia danej firmy są właściwe tylko dla niej. Ta wyjątkowość jest wynikiem kontraktów i stosunków nawiązywanych przez daną firmę, którą należy traktować jako zbiór stosunków między różnymi zainteresowanymi w niej stronami – pracownikami, klientami, inwestorami, akcjonariuszami” [55].

W gospodarce rynkowej celem i zarazem miernikiem jakości zarządzania przedsiębiorstwem jest odniesienie sukcesu na rynku. Jedni menedżerowie uważają, że sukces przyniesie zaoferowanie klientom tańszych produktów; inni natomiast twierdzą, że konkurować można nie tylko ceną, ale przede wszystkim jakością produktu, a nawet sposobem jego dostarczania. Oba te stanowiska dotyczą jednak tylko części możliwych źródeł przewagi konkurencyjnej. Niektóre firmy może wcale nie są lepsze od innych, ale uzyskują przewagę konkurencyjną, dzięki posiadaniu tzw. zasobów strategicznych. Zasoby te definiowane są jako zestaw trudnych do zbycia i imitacji, rzadkich, odpowiednich i wyspecjalizowanych zasobów i zdolności, które dają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną [55].

Według J. Kaya zasoby strategiczne dzieli się je na trzy główne kategorie:

- **naturalny monopol:**
  - wynikający z ekonomii skali oraz wąskich rynków,
  - wynikający ze standardów zgodności wśród klientów,
- **struktura kosztów nieodwracalnych:**
  - wynikające z inwestycji kapitałowych.,
  - wynikające z reputacji, reklamy oraz znajomości rynku,
- **licencja, lub inne prawne ograniczenia:**
  - wynikająca z koncesjonowania i reputacji,
  - wynikająca z działań strategicznych.

## 26.2. Reputacja

Zwykle zasoby strategiczne szybko się wyczerpują. Bez posiadania nich, firma też może osiągać skuteczną przewagę nad konkurencją poprzez takie czynniki jak: reputacja, architektura i innowacje. **Reputacja** to najważniejszy instrument handlowy przekazywania informacji klientom; inaczej mówiąc: reputacja to marka firmy. Firmy informują klientów o swoich wyrobach za pomocą reklamy oraz marek firmowych. Reputacja jest sposobem rozwiązania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sprawdzić. Chodzi tu szczególnie o jakość wyrobu [55].

Reputacja związana jest więc głównie z jakością produkowanych przez firmę wyrobów. Klienci dowiadują się w różny sposób o cechach i jakości wyrobów danej firmy [6]. **Znaczenie reputacji** dostrzec można na tych rynkach – od wynajmu samochodów do usług księgowych, gdzie jakość wyrobu jest ważna, ale można ją poznać jedynie w wyniku długotrwałego doświadczenia. Wszystkie strony są zainteresowane w wykazaniu, że biorą udział w grze wielokrotnie powtarzanej. Jeżeli gra jest jednorazowa, to zawsze właściwą strategią działania nie jest stawianie na jakość, ale na szybkość znikania z rynku. Na takich rynkach zdobycie reputacji jest procesem długotrwałym. Jeżeli jednak już się ją uzyska, to dzięki niej można osiągnąć znaczną przewagę cenową [123]. Na sprawnym rynku nie ma bowiem wielu okazji do zawierania dobrych kontraktów. Sprawny rynek to po prostu taki, na którym nie trafiają się wyjątkowe okazje, bo to, czego można się dowiedzieć o przedmiocie sprzedaży, jest już zawarte w jego cenie. Skłonność klientów do płacenia „honorarium” za reputację staje się więc w istocie miarą jakości wyrobu. Według E. Deminga [73]:

**„Jakość jest wtedy, gdy do firmy wraca klient, a nie produkt”.**

Firma dostarczająca produkty wyższej jakości może **odzyskać wyższe koszty tej jakości** jedynie wtedy, kiedy klienci znają jej poziom. Jeżeli klienci nie wiedzą nic o firmie, to ponosząc większe koszty, nie uzyska wyższej ceny za jakość. Na rynku, na którym klienci łatwo mogą ustalić cechy kupowanych przez siebie produktów, nie ma żadnego powodu, by w długim okresie cena jakiegokolwiek cechy (w tym i jakości) była wyższa od kosztu jej uzyskania. Jeżeli jednak nie da się łatwo określić jakości wyrobu, to firma, która zapewnia swoim klientom nie tylko wyższą jakość, lecz także gwarantuje ją przez swoją markę (np. jeżeli telewizory – to tylko ..., jeżeli perfumy, to tylko ...), może uzyskać wyższą cenę, znacznie przekraczającą koszty. Należy jednak pamiętać, że:

**„Reputację zdobywa się na konkretnych rynkach. Z konieczności wiąże się ona z określonym wyrobem lub grupą wyrobów. Ma też określone granice geograficzne” [55].**

**Reputacja wiąże się z wizerunkiem** (*image*) firmy. Image jest to czynnik wszechobecny, dotyczy bowiem nie tylko firm produkujących dobra rynkowe, ale także banków, szkół, polityków, a nawet każdego człowieka. Każda firma stara się zatem wyróżnić spośród innych, poprzez swoje logo lub nazwę. Wielką sztuką działalności menedżerskiej jest osiągnięcie określonego wizerunku firmy. Wizerunek firmy jest bowiem jednym z najistotniejszych czynników przewagi konkurencyjnej.

W gospodarce nic się nie dzieje bez reklamy swego image. Firmy wykupują całe strony w gazetach by podać tam tylko swoją nazwę (zapamiętałem, że *telefon komórkowy – to „.....”*). Firma osiągnęła swój cel – zapaść w pamięci. Image bowiem, to subiektywny obraz (w pamięci), który posiadamy o jakiejś firmie, sprawie, człowieku lub przedmiocie. Budując wizerunek firmy należy brać pod uwagę, że nie będzie on od razu perfekcyjny i właściwie dopasowany oraz będzie wymagał ciągłego wygładzania, ale uzyskane efekty czynią ten wysiłek opłacalnym.

Firma chcąc polepszyć w tym zakresie swój wizerunek stosuje zwykle dwa czynniki [88]:

- **rozszerzoną gwarancję” na swój produkt**, np. oferuje zwrot pieniędzy za częściowo nawet zużyty produkt, bezpłatny okres próbnego użytkowania, itp.
- **intensywną reklamę i promocje**, świadczące o jej dużym zaangażowaniu w rynek.

Dla małej firmy, a szczególnie dla takiej, która działa stosunkowo od niedawna, podstawowym sposobem stworzenia określonego wyrazistego obrazu, który przez pozytywne skojarzenia w głowach klientów stworzy markę firmy, a z nią jej reputację, jest wybór nazwy. Powinna ona dokładnie odzwierciedlać ów pożądaną obraz. Nazwa musi być kluczem do świadomości nabywcy.

## 26.3. Architektura

Firmę określają jej kontrakty i stosunki. Dodana wartość (czyli zysk) powstaje dzięki umiejętności odpowiedniego zestawienia tych kontraktów i stosunków w jednolitą i niepowtarzalną całość. To właśnie układy stosunków stanowią wyróżniającą zdolność, którą John Kay nazywa architekturą. „*Architektura umożliwia danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji. Wszystko to może być zasobem firmy – wiedza organizacyjna, więcej warta niż suma wiedzy poszczególnych osób, elastyczność i możliwość reagowania zarówno całej instytucji, jak i poszczególnych jej członków*” [55]. Dlatego też (dalej) twierdzi, że:

**„Architektura nie tworzy wyjątkowych organizacji przez dobieranie wyjątkowych ludzi. Czyli to, umożliwiając bardzo przeciętnym ludziom osiągnięcie nadzwyczajnych wyników”.**[55]

Doskonałość jest bowiem wynikiem uzdolnień poszczególnych ludzi, podczas gdy architektura stanowi osiągnięcie organizacji. Jest to tak zwana „wiedza organizacyjna” i stanowi coś więcej niż tylko sumę umiejętności poszczególnych ludzi, ale sposób ich działania dla wspólnego dobra.

Kay wyróżnia **trzy rodzaje architektury**:

- **wewnętrzna** – między pracownikami firmy,
- **zewnątrzna** – między firmą a dostawcami lub klientami,
- **sieci** – między grupą współpracujących firm.

Architekturę stanowi więc sieć relatywnych kontaktów (stosunków) z pracownikami firmy oraz z jej dostawcami lub klientami. Architektura firmy (jej relacje) są wynikiem silnego oddziaływania twórcy (architekta) tej firmy, który stworzył jej zasadnicze zręby i zwykle powołał do życia (np. SONY, Mac Donald itp.). Architektura firmy służy do synchronizacji celów, struktur i procesów firmy z otoczeniem rynkowym, a także zastosowań technologii, zwłaszcza informatycznych, z potrzebami rozwoju. Architektura umożliwia danej organizacji ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Jest to zdolność, którą najtrudniej podrobić, ponieważ powstaje ona dzięki takim, a nie innym ludziom. Każda z firm ustaliła swoją strukturę, styl i określone postępowanie wynikające z dopasowania się do otoczenia.

### Źródła architektury

- „duch zespołu” z warunków powtarzalności i wzajemności kontraktów,
- porządek i docenianie wkładu pracy,
- dostrzeganie indywidualności,
- istnienie stosunków nieformalnych w firmie.

W świecie umów jednorazowych i kontraktów klasycznych nie ma miejsca dla „*ducha zespołu*”. Pluralizm interesów użytkowników i niechęć do wzorców, są głównymi przeszkodami w opracowaniu i wdrożeniu architektury firmy, w konsekwentnym używaniu i tworzeniu standardowych dokumentów oraz modeli. Z etyki współdziałania lub wiedzy i specjalizacji innych można korzystać jedynie w warunkach powtarzalności i wzajemności.

Architektura zwiększa wartość indywidualnych zdolności przez [55]:

- tworzenie wiedzy organizacyjnej,
- budowanie etyki współdziałania,
- wdrażanie rutyny organizacyjnej.

To właśnie te układy stosunków stanowią wyróżniającą zdolność firmy, zwaną wiedzą organizacyjną. Firmie łatwiej jest zdobyć tę wiedzę, gdy stanowi ona wynik konkretnego zastosowania ogólnie dostępnej techniki (np. większa część technologii wytwarzania samochodu, związana jest z danym typem i nie można jej w sposób bezpośredni przenieść na inny typ).

Wiedza organizacyjna może też przybierać postać np. systemów organizacji i rutyny postępowania. W znacznym stopniu wpływa to na efektywność w handlu detalicznym. Skuteczność rutyny umożliwia np. przekształcenie młodych sprzedawców w dobrych menedżerów handlu [123].

## 26.4. Innowacje

Swoisty wyścig po sukces, w jakim biorą udział współczesne organizacje, doprowadził do sytuacji, w której przedsiębiorcy, dla uzyskania skutecznej przewagi konkurencyjnej, starają się wyprzedzać innych w szukaniu wszystkiego tego, co nowatorskie i trudne do skopiowania. Innowacja jest trzecią z wyróżniających zdolności, pozwalających pokonać konkurencję. W sensie rynkowym innowacją określa się: „...*pierwsze handlowe wprowadzenie na danym rynku lub w danej firmie nowego lub istotnie ulepszonych produktu, usługi, systemu, urządzenia albo procesu organizacyjnego*” [99]. **Istotą innowacji jest więc sukces komercyjny nowego pomysłu**, będący wynikiem szeregu działań, głównie o charakterze naukowym i technicznym. Wyróżnia się innowacje organizacyjne oraz innowacje technologiczne (w obrębie produktów i procesów) [55]:

- **innowacje organizacyjne** – obejmują wprowadzanie zmian w strukturach organizacyjnych, wdrożenie zaawansowanych technik zarządzania, wdrożenie nowych strategii,
- **innowacje produktowe** – wszelkie zmiany polegające na udoskonaleniu wyrobu już wytwarzanego przez przedsiębiorstwo, bądź na rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt z cechami różniącymi się znacząco od uprzednio wytwarzanych,
- **innowacje procesowe** – wszelkie zmiany polegające na wprowadzeniu nowych i znacząco udoskonalonych metod wytwarzania, w tym też logistyki.

Główną **słabością innowacji**, jako wyróżniającej się zdolności, jest to, że można ją łatwo naśladować – w efekcie innowator naraża się na koszty badań i ryzyko prac rozwojowych. Konkurencja znając to, zwykle robi krok dalej i innowator zostaje na pozycji przegranego. O ile innowacja w sferze produktu i produkcji może też dawać nowe miejsca pracy, to innowacje i usprawnienia organizacyjne przynoszą zazwyczaj efekt odwrotny – wnosząc postęp techniczny i wzrost efektywności drogą substytucji pracy człowieka pracą maszyny (automatu lub komputera).

**Trudności w uzyskaniu przewagi** konkurencyjnej z innowacji dzielą się na trzy główne kategorie:

1. Innowacja z samej swej istoty jest kosztowna i niepewna. Z tego wynika, że nawet innowacja techniczna pewna być nie może;
2. Trudno jest kierować procesem tworzenia innowacji. Zarządzanie firmą wymaga szeregu specyficznych umiejętności w tym zakresie;
3. Trudno zachować na wyłączną własność korzyści płynące z innowacji (podróby!). Trzeba ich mocno bronić przed konkurencją, dostawcami, a nawet pracownikami w firmie.

Innowacje odnoszące się do konkretnej firmy, zazwyczaj polegają na miejscowym wdrożeniu ogólnie znanej techniki lub wiedzy stosowanej w innych firmach. Rzadko kiedy wyłączną własność stanowią innowacje w przemyśle szybko zmieniających się wyrobów konsumpcyjnych.

Innowację otacza się **patentami** w nadziei, że koszty prawne odstraszą potencjalnych naśladowców. Prawo patentowe nie nadaża za złożonymi innowacjami, pojawiającymi się w wielu dziedzinach.

Jeżeli innowacji nie da się zapewnić ochrony prawnej, niekiedy można polegać na przestrzeganiu tajemnicy handlowej. Prawie nigdy nie odnosi się to do innowacji dotyczącej wyrobu. Jednakże i w tym przypadku „inżynieria wsteczna” daje naśladowcy dużą szansę [33].

Proces innowacji często wiąże się z wzajemnym **oddziaływaniem między firmami**. Dwoma często występującymi problemami w tym zakresie są [130]:

- a) sytuacje, w których innowator może zabrać całą pulę (tzw. „wyścigi patentowe”),
- b) sytuacje, w których powodzenie wszystkich zainteresowanych zależy od ustanowienia wspólnych standardów (tzw. „bitwa o standardy”).

Jeżeli firma ma dużą przewagę na rynku i wprowadza swoją innowację, to może zdominować rynek poprzez narzucenie swego standardu dla innych (np. czarne obudowy telewizorów firmy SONY).

Z punktu widzenia prakseologii **skuteczna działalność innowacyjna** może być dwutorowa:

- być na topie w swej dziedzinie i kreować nowe trendy (*moda*),
- umieć powielać innowacje innych (*przykład działania Japończyków*).