

IWONA MENDRYK

Budowanie relacji z otoczeniem jako kompetencja organizacji

Building the relations with the surroundings institutions as organizational competence

Abstrakt: Każde przedsiębiorstwo jest uzależnione od otoczenia, które legitymizuje jego działalność oraz umożliwia funkcjonowanie dzięki dostarczaniu niezbędnych zasobów. Podtrzymywanie kontaktów z różnorodnymi grupami otoczenia jest więc niezbędnym elementem działalności każdej organizacji.

Proces budowania i podtrzymywania relacji z otoczeniem można analizować z punktu widzenia kompetencji przedsiębiorstwa. Proces ten nazwano kompetencją architektoniczną i określono jako „kompetencję do...”. Celem artykułu jest wykazanie zasadności takiego podejścia w kontekście niezbędności do funkcjonowania przedsiębiorstwa uczestnictwa w skomplikowanej sieci powiązań z różnorodnymi grupami interesu (*stakeholders*).

WPROWADZENIE
Introduction

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw oparte jest na nowych paradygmatach, dotyczących zarówno procesu zarządzania jak i relacji z otoczeniem społecznym i instytucjonalnym. Długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa coraz bardziej jest uzależniany od czynników środowiskowych, kulturowych i społecznych. Ekonomii dóbr i środków produkcji, czyli ekonomii „policzalnej” – „dotykanej” (*tangible economics*), przeciwstawia się nowe pojęcia oparte na wartościach niewymiernych – ekonomii „niepoliczalnej” (*intangible*), takie jak tożsamość, informacja, wartość intelektualna, kompetencje, wiedza czy reputacja.¹

¹ D. Walczak-Duraj, *Spoleczne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw w wa-*

Podstawowymi zjawiskami, warunkującymi podejmowane przez organizacje działania, zdają się być: globalizacja, przypisywanie kluczowej, dla rozwoju gospodarek, roli wiedzy i informacji oraz łączność sieciowa wszystkiego i wszystkich. Przedsiębiorstwom przychodzi mierzyć się z rzeczywistością wielokrotnych powiązań, procesem zaniku dystansu czasu i przestrzeni między uczestnikami rynku, zacieraniem granic i stref wpływów oraz przenikaniem się różnorodnych struktur.

Konsekwencją globalizacji jest proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, co powoduje, że w skład ich otoczenia włączane są coraz to nowe elementy, które do niedawna nie miały dla przedsiębiorstw większego znaczenia. Relacje między elementami, często bardzo różnymi i odległymi, stają się coraz silniejsze i bliższe. Wyzwaniem staje się identyfikacja elementów otoczenia znaczących dla funkcjonowania organizacji, zarówno w sensie stwarzanych przez nie okazji jak i bycia potencjalnym źródłem zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Proces zarządzania przedsiębiorstwem we wszystkich swych aspektach uwzględniać musi zmienność otoczenia, gdzie zasadniczymi tendencjami są²:

- ♦ wzrost nowości zmiany, co oznacza, że ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwo coraz bardziej odbiegają od tego, co było znane z przeszłości,
- ♦ wzrost intensywności otoczenia świadczący o tym, że utrzymanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej uwagi i energii kierownictwa,
- ♦ wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
- ♦ rosnąca złożoność otoczenia.

W tak zmiennej i niepewnej rzeczywistości szansą na przetrwanie staje się budowa zasobów wewnętrznych, opartych na wiedzy, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Tego rodzaju zasoby często określa się mianem kompetencji organizacji i wskazuje na fakt, że przedsiębiorstwo, chcąc odnosić sukcesy, musi budować swój potencjał konkurencyjny w oparciu o kompetencje, które J. Kay określa jako wyróżniające i zalicza do nich: architekturę relacji między przedsiębiorstwem a jego środowiskiem, reputację przedsiębiorstwa, jego wiedzę i innowacyjność oraz zasoby strategiczne.³

runkach globalizacji i Nowej Ekonomii, [w:] Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie. Restrukturyzacja. Rozwój, pod red. M. Sierpińskiej, A. Jaki, ABRYKS, Kraków 2006, s. 543.

² H. A n s o f f, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, 1985, s. 58.

³ J. K a y, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 98.

RELACJE PRZEDSIĘBIORSTWA Z OTOCZENIEM
The relations of an enterprise and surroundings institutions

Na potrzeby niniejszego opracowania szczególną uwagę zwrócić należy na architekturę relacji (powiązań) między przedsiębiorstwem a jego środowiskiem. Architekturę tę tworzą relacje rozwijające się w trzech, powiązanych ze sobą obszarach, tj. wewnętrznym, zewnętrznym i sieciowym. Architekturę wewnętrzną tworzą stosunki pomiędzy właścicielami przedsiębiorstwa, właścicielem lub właścicielami a zarządzającym lub zarządzającymi, zarządzającym a podległym mu personelem kierowniczym na różnych szczeblach i w różnych obszarach zarządzania, pomiędzy kierownikami a personelem wykonawczym itp. Wszystkie te relacje mieszczą się w ramach organizacyjnych przedsiębiorstwa i tworzą jego architekturę wewnętrzną.

Architektura zewnętrzna, kształtowana przez przedsiębiorstwo, obejmuje stosunki pomiędzy nim a jego zewnętrznymi interesariuszami, zwłaszcza dostawcami, klientami, agencjami rządowymi, partnerami, związkami zawodowymi, grupami nacisku itp. Stosunki te są podłożem rozwoju kultury biznesu.⁴

Niektóre spośród stosunków przedsiębiorstwa z podmiotami zewnętrznymi ulegają z czasem zmianie i nabierają bardziej trwałego charakteru poprzez formalizowanie ich na zasadzie długookresowych umów o kooperacji, wspólnych przedsięwzięć czy kontraktów relatywnych zwanych w ekonomii umową domniemaną. Kontrakty mają charakter relatywny, gdy stosunki między podmiotami wymagają współdziałania, współpracy czy też gdy strony korzystają na obustronnym zaangażowaniu. Najważniejszymi cechami tego typu kontraktu są: wzajemne zaufanie, brak precyzyjnego sformułowania warunków nawiązywania stosunków oraz dobrowolnie i samodzielnie uzgodniony sposób realizowania kontraktu.⁵

Architektura zewnętrzna, powstająca na bazie umów o różnym stopniu sformalizowania, tworzy tzw. architekturę sieci. Sieci tworzą luźno powiązane ze sobą, w różnym stopniu autonomiczne jednostki, realizujące wspólne zadania, ale zachowujące odrębność. Coraz powszechniejsze zjawisko poszukiwania przez przedsiębiorstwa szans na rozwój przez współuczestnictwo w sieciach stanowi przesłankę dla bliższego przyjrzenia się temu zjawisku.

Powszechnie wyróżnia się pięć podstawowych układów sieciowych⁶:

⁴ J. C z u p i a ł, *Czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a jego umiędzynarodowienie*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*, pod red. H. Brdulak, T. Gołębiowskiego, SGH, Warszawa 2005, s. 416.

⁵ E. G ł u s z e k, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 191.

⁶ A. K. K o ź m i ń s k i, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 40.

1. Sojusze i wspólne przedsięwzięcia, w ramach których dwóch lub więcej partnerów wspólnie realizuje jakieś zadanie (np. opracowanie nowego produktu czy opanowanie nowego rynku), znacznie trudniejsze, kosztowniejsze i bardziej oddalone w czasie dla każdego z nich pojedynczo.

2. Układy dostawca–odbiorca, w ramach których część kosztów, inicjatywy i korzyści z wytwarzanego produktu przechodzi w gestię dostawców lub podwykonawców często przejmujących też część inicjatywy w sferze rozwoju nowych produktów oraz charakteru, jakości i zakresu usług świadczonych na rzecz innych elementów sieci.

3. Filie przedsiębiorstw działających stosunkowo samodzielnie na rynkach względnie wyodrębnionych geograficznie i (lub) produktowo.

4. Strategiczne jednostki biznesu, czyli jednostki realizujące względnie samodzielnie własne modele biznesu i własne strategie rozwoju dotyczące określonych konfiguracji: produkt–rynek.

5. Firmy wykupione, przejęte lub sprzedane przez inne i z tego powodu utrzymujące z nimi związki współpracy.

Stosunki panujące w obszarze aktywności przedsiębiorstwa w sieciach stanowią podstawę rozwoju kultury współdziałania organizacji. W sieciach następuje zatarcie granicy między organizacją a jej otoczeniem; do wnętrza organizacji przenikają procesy związane z jej otoczeniem: gry ekonomicznej i politycznej lub „quasi-politycznej”. Kontakty między jednostkami sieci nabierają charakteru rynkowego: sprzedają sobie one wzajemnie dobra i usługi po wynegocjowanych cenach, często konkurując z alternatywnymi dostawcami spoza sieci. Jednostki sieci prowadzą jednocześnie między sobą grę o władzę i wpływy w sieci. Dla osiągnięcia tego celu posługują się między innymi blokadami i zniekształceniem oraz opóźnieniem informacji, często zawierając koalicje ofensywne lub obronne.⁷

Charakter architektury przedsiębiorstwa ma, niepodlegający dyskusji, fundamentalny wpływ na sprawność i skuteczność jego działania. Stopień skomplikowania interakcji sprawia, że architektura powiązań przedsiębiorstwa z jego środowiskiem powstaje jako wypadkowa oddziaływania wielu, często sprzecznych sił i dążeń generowanych przez różnorodne podmioty, działające pod wpływem różnych interesów i różnych grup nacisku.

Każde przedsiębiorstwo stara się kształtować swoje otoczenie, podejmując różnorodne próby, lecz efekt tych działań nie zawsze jest zadowalający, co oczywiście nie powinno przesądzać o zaniechaniu starań w zakresie kształtowania przyjaznego środowiska społeczno-politycznego czy kształtowania kontekstu technicznego działalności organizacji.⁸

⁷ *Ibid.*, s. 41–42.

⁸ Szerzej o kształtowaniu i kontroli przyszłości firmy, środkach, zmierzających do ugruntowania

Budowa architektury firmy staje się tym ważniejsza, że współczesne przedsiębiorstwa to „organizacje relacji”, „organizacje związków”, „sieci relacji międzyludzkich”, których działalność gospodarcza oparta jest na potężnej sile powiązań, a podstawą funkcjonowania staje się nieograniczony dostęp do dostawców, partnerów strategicznych, konkurentów i odbiorców, gotowość i łatwość zmiany wzajemnych stosunków między rozproszonymi, połączonymi w sieć zespołami oraz szeroka możliwość zlecenia operacji czy zadań do wykonania poszczególnym kooperantom.⁹

Budowanie sieci relacji jest immanentną cechą każdej organizacji, wynikającą z jej właściwości jako systemu otwartego, który dokonywać musi stałej wymiany z otoczeniem, gdyż tylko ta umożliwi mu przetrwanie i rozwój. Im bardziej świadomym i metodycznym działaniem zarządów, kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstw będzie kształtowanie relacji oraz troska o oparcie ich na zaufaniu i wiarygodności, tym większe prawdopodobieństwo zyskania aprobaty dla działań biznesowych, utrwalenie pozytywnego wizerunku firmy na rynku, stworzenie solidnych podstaw do wykreowania wysokiej reputacji, a w końcu wzrost sprzedaży i zysków.

Dla usystematyzowania działań podejmowanych na rzecz budowy relacji między organizacją a otoczeniem przydatne są założenia teorii *stakeholders* (interesariuszy, strategicznych kibiców organizacji), według których interesariusze to¹⁰: „grupy, instytucje, organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze mają swoją »stawkę« w działaniu firmy, w jej decyzjach i jej efektach; po drugie są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację”.

Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej poprzez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami) – właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami, społecznością lokalną i rządem. Interesariusze wpływają na działalność organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności. Każdy z nich przedstawia wewnętrzną wartość i zabiega o nią, czyli żywi określone oczekiwania. Jednocześnie stara się, aby jego oczekiwania zdominowały oczekiwania innych interesariuszy i aby jego interes był przedkła-

wania legitymizacji przedsiębiorstwa z punktu widzenia interesu społecznego, konkretnych działaniach na rzecz ukształtowania kontekstu społeczno-politycznego zgodnego z interesami przedsiębiorstwa, jak również o możliwościach kształtowania kontekstu technologicznego oraz możliwościach wpływu na kształt rynków i konkurencji (np. strategię dominacji rynku, integracja pozioma i pionowa, transfer ryzyka na inne podmioty) [w:] Y. Allaire, M. E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, WN PWN, Warszawa 2000.

⁹ F. Krawiec, S. Krawiec, *Koncepcja marketingu w firmie relacji*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*, pod red. H. Brdulak, T. Gołębiowskiego, SGH, Warszawa 2005, s.504

¹⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 111.

dany ponad interes innych.¹¹ Teoria interesariuszy pozwala na określenie charakteru istniejących związków między organizacją a jej interesariuszami; wskazuje również na możliwości osiągnięcia celów przedsiębiorstwa poprzez identyfikację tych grup oraz ich zmieniających się potrzeb i oczekiwań.

Analizując rodzaje relacji, jakie zachodzą między interesariuszami a organizacją, wyróżnia się trzy zasadnicze grupy¹²:

- ♦ Grupa pierwsza to wszyscy ci, którzy współtworzą przedsiębiorstwo swoją pracą, swoją wiedzą i kompetencjami, swymi kapitałami, mieszczący się w obrębie przedsiębiorstwa. Relacje między tymi interesariuszami a przedsiębiorstwem mają charakter substanowiający. Substanowiający interesariusze (*constancial stakeholders*) to tacy, bez których biznes sam w sobie nie mógłby istnieć, czyli pracownicy, akcjonariusze czy właściciele.
- ♦ Druga grupa interesariuszy związana jest bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa. Zalicza się tu klientów, kooperantów, dostawców, konkurentów. Związek pomiędzy nimi a przedsiębiorstwem ma charakter formalnego kontraktu, stąd ich nazwa – interesariusze kontraktowi (*contractual stakeholders*).
- ♦ Trzecią grupę stanowią różne wspólnoty – począwszy od wspólnoty lokalnej aż do wspólnoty państwowej czy nawet globalnej. Grupę tę tworzą wszystkie instytucje społeczne i rządowe, a ich relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy (*contextual stakeholders*).

Do skutecznego budowania architektury relacji istotne jest nie tylko zidentyfikowanie interesariuszy, ale również odpowiedź na pytanie, jakie są oczekiwania poszczególnych grup otoczenia. Każda z nich wysuwa inne postulaty w stosunku do przedsiębiorstwa, dlatego jego działania powinny być tak konstruowane, aby umożliwiły równoważenie interesów udziałowców zewnętrznych.

Obok faktu zdefiniowania grup interesariuszy i identyfikacji ich oczekiwań pojawia się również problem zdiagnozowania sposobu oddziaływania grup interesu na organizację.

Interesariusze, jako dostawcy zasobów, mogą domagać się konkretnych działań ze strony organizacji, próbować modyfikować jej zachowania czy ograniczać działalność poprzez nasilenie zewnętrznej kontroli. Wskazać można na dwa podstawowe sposoby oddziaływania grup interesariuszy¹³:

¹¹ S. Berman, T. Jones, A. C. Wick, Convergent Stakeholders Theory, „Academy of Management Review” 1999, No 24, 2, s. 206

¹² A. Paliwoda-Matiolańska, *Teoria interesariuszy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw...*, s. 241

¹³ *Ibid.*, s. 244.

1) strategia wstrzymywania dostarczania zasobów, mająca na celu zmianę zachowania firmy; może to być zaprzestanie dostaw konkretnego surowca, strajk pracowników czy bojkot produktów firmy przez konsumentów;

2) strategia określania charakteru użytkowania zasobu; interesariusze dostarczają zasób, ale pod określonymi warunkami.

Wyżej wskazane rodzaje wpływu mogą zagrażać funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Odpowiednie ukształtowanie architektury relacji z interesariuszami sprawia, że korzyści płynące z wykorzystania (możliwości wykorzystania) relacji górują nad potencjalnymi zagrożeniami.

Warunkiem podstawowym budowania powinno być zaufanie, które określić można, według T. Sztompki, jako „zakład o przyszłe zachowania innych, od których zależy”¹⁴, rodzaj oczekiwania niwelującego strach przed oportunistycznymi zachowaniami partnera (jak podają Bradach, Eccles)¹⁵, pochodna określonych norm i wartości (tzw. zaufanie oparte na wiedzy) lub (wg Gulatiego) wynik określonych sankcji, zniechęcających do zachowań oportunistycznych (tzw. zaufanie oparte na kalkulacji).¹⁶ Na bazie zaufania możliwe jest wykorzystanie relacji do¹⁷:

- ♦ skutecznego zarządzania uczeniem się od partnerów, gdyż relacje opierające się na zaufaniu pozwalają na wypracowanie określonych, specyficznych i specjalistycznych rutyn służących transferowi wiedzy i informacji,
- ♦ ułatwienia w zakresie ochrony cennej dla przedsiębiorstwa wiedzy (co szczególnie ważne w aliansach, gdzie zbyt duży, „niekontrolowany” wyciek wiedzy może doprowadzić do dominacji partnera, jego usamodzielnienia się i zerwania współpracy),
- ♦ efektywnego zarządzania konfliktem, wyrażającego się w większej przejrzystości i otwartości komunikacji między stronami i wspólnym rozwiązywaniem problemów, co kreuje potencjalnie użyteczne kanały uczenia się i transferu wiedzy.

KOMPETENCJE ORGANIZACJI Organization competence

Termin kompetencje organizacyjne, pomimo że coraz chętniej i częściej eksploatowany w literaturze przedmiotu, nie doczekał się jasnej i klarownej de-

¹⁴ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 143.

¹⁵ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 200

¹⁶ *Ibid.*, s. 200.

¹⁷ *Ibid.*, s. 201–202.

finicji. Ogólność podawanych sformułowań wskazuje na trudności w precyzyjnym wyjaśnieniu, czym są kompetencje organizacyjne. Powszechnie panuje jednak przekonanie, że są one swoistymi, opartymi na wiedzy, elementami zasobów organizacji, które odgrywają znaczącą rolę w uzyskiwaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej.

M. Bratnicki¹⁸ wyróżnia pojęcie **zdolności**, które przypisuje poszczególnym jednostkom ludzkim, i pojęcie **kompetencji**, odnoszące się do poziomu całej organizacji. W jego opinii kompetencje polegają na integrowaniu wiedzy (zdolności jednostek i zasobów) do zrealizowania jakiegoś celu. Tak rozumiane kompetencje są w istocie zdolnościami osób zarządzających organizacją, mających wpływ na podejmowanie najważniejszych dla niej decyzji. Są to zdolności do pozyskania odpowiednich zasobów, w tym ludzi i właściwego wykorzystywania ich do realizacji przyjętej strategii.

„*Kompetencja* jest możliwością integrowania technicznej, menedżerskiej i innej wiedzy eksperckiej ze zdolnościami i procesami”.¹⁹ Kompetencje mają charakter bardziej strategiczny niż operatywny. Ich głównym celem jest umożliwienie udzielenia specyficznych odpowiedzi, a w efekcie realizacji zamierzenia strategicznego.

Warto wskazać, że kompetencje przedsiębiorstwa:

- ♦ można rozumieć jako możliwość, umiejętność uzyskania określonego wyniku czy rezultatu na określonym poziomie (umiejętność wykonania określonych zadań czy realizacji określonych celów);
- ♦ mają zawsze względny charakter, muszą być odniesione do jakiegoś standardu, założonego celu czy zadania. Analizując kompetencje, należy wyjść od tego punktu odniesienia zawartego w pytaniu „kompetencje do czego?, w jakim zakresie?”;
- ♦ przejawiają się w umiejętności działania w sposób adekwatny do wymagań sytuacji.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że kompetencje organizacyjne to połączenie wiedzy i umiejętności należących do organizacji (w przeciwieństwie do kompetencji indywidualnych). Są one wbudowane w procesy, systemy i struktury organizacji i przyswojone przez wszystkich jej członków. Opierają się na zestawach działań rutynowych, będących podstawą organizacyjnego systemu przechowywania wiedzy i ustanawiania regularnych wzorców zachowań. Kompetencje wyróżniają organizację w otoczeniu i zapewniają przewagę konkurencyjną, jeśli są wartościowe z punktu widzenia prowadzonej działalnoś-

¹⁸ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

¹⁹ *Ibid.*, s. 33.

ci, są trudne (i/lub zbyt kosztowne) do imitacji oraz mają właściwości wskazujące na ich rzadkość.

Relacje przedsiębiorstwa z jego środowiskiem zaliczyć można do zasobów przedsiębiorstwa, które mogą być źródłem jego przewagi konkurencyjnej. Wskazać należy tu na fakt, że architektura relacji to zasób nieimitowalny i niezastępowalny, który kreuje wartość sam w sobie, a równocześnie stanowi środek ułatwiający dostęp do wartościowych, najczęściej nieimitowalnych zasobów i umiejętności.

Dzięki nawiązywaniu i podtrzymywaniu relacji przedsiębiorstwo może pozyskiwać zarówno zasoby podstawowe, takie jak informacja, kapitał, usługi niezbędne do funkcjonowania, jak i możliwość kreacji unikatowych, generujących wartość zasobów.

Sieć relacji przedsiębiorstwa jest również zasobem unikatowym i specyficznym, gdyż wyrasta często z osobistych kontaktów przedstawicieli przedsiębiorstwa i jest ukształtowany w sposób odpowiadający jego specyficznym potrzebom.²⁰ Architektura relacji budowana jest stopniowo, w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa, umacniania się jego reputacji i zdobywania zaufania w grupach interesariuszy. Ze względu na specyfikę działań przedsiębiorstwa, indywidualną ścieżkę rozwoju oraz zjawisko kompresji czasu sieć relacji nie jest zasobem podlegającym imitacji przez konkurentów. Czynnikiem wzmacniającym w zakresie niemożności stwierdzenia siły i rodzaju wpływu poszczególnych związków w sieci na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez jego konkurentów jest niejasność przyczynowo-skutkowa co do „wkładu” poszczególnych uczestników sieci w jej tworzenie i podtrzymywanie.

Zasoby pozyskiwane przez organizację poprzez uczestnictwo w sieci również można określić jako unikatowe i specyficzne, gdyż są one generowane przez kombinację różnych aktywów dostarczanych przez wiele sieci kontaktów. Zasobem takim może być np. specyficzna wiedza, umożliwiająca szybką reakcję na zmiany rynkowe.

KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORSTWA DO BUDOWANIA RELACJI

Enterprise competence to build relations

Na budowanie relacji z otoczeniem oraz pracownikami składa się zarówno wiedza indywidualna jak i wiedza organizacyjna oraz szereg umiejętności, które tworzą kompetencję organizacyjną.

²⁰ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 242.

Kompetencję tę można nazwać „kompetencją architektoniczną” i opisać poprzez elementy składowe, którymi są:

- ♦ umiejętność budowania relacji,
- ♦ umiejętność podtrzymywania relacji
- ♦ umiejętność modyfikowania kierunku, siły, rodzaju relacji,
- ♦ umiejętność wykorzystania potencjału relacji.

Budowa sieci relacji satysfakcjonujących strony możliwa jest tylko wtedy, gdy zidentyfikowani są potencjalni uczestnicy relacji, rozpoznane są oczekiwania stron co do natury relacji i płynących z nich korzyści oraz gdy relacje te oparte są na zaufaniu.

Utrata zaufania do przedsiębiorstwa, stosowanie przez interesariuszy zasady ograniczonego zaufania (np. przejawy konsumenckiego nieposłuszeństwa, wzrost zainteresowania działaniami przedsiębiorstwa przez organy kontroli zewnętrznej, oportunistyczne zachowania dostawców), świadczyć może o braku umiejętności w zakresie budowania relacji, a więc o niedostatkach w zakresie kompetencji architektonicznej.

Podobna sytuacja występuje, gdy działania przedsiębiorstwa charakteryzuje mała szybkość reakcji (lub jej brak) na pojawienie się nowych elementów w otoczeniu organizacji (np. nowi uczestnicy struktury sieciowej, w której funkcjonuje firma, pojawienie się nowego konkurenta w sektorze czy nowej grupy potencjalnych nabywców), to również może być sygnałem niedostatku umiejętności wchodzących w skład kompetencji architektonicznej.

Umiejętności związane z podtrzymywaniem relacji oraz modyfikowaniem ich siły, kierunku oraz rodzaju ujawniają swoją przydatność w kontaktach z interesariuszami. Każda z grup interesu wysuwa pod adresem przedsiębiorstw różnorodne żądania, których zaspokojenia oczekuje. Klienci pragną określonej funkcjonalności produktu/usługi, jakości produktu/usługi, atrakcyjnego wzoru projektu produktu i usługi, satysfakcjonującego procesu obsługi czy personifikacji i indywidualizacji relacji z klientem. Instytucje finansowe oczekują zysku z wypożyczenia kapitału, wiarygodnych wyników finansowych, jawności, rzetelności i kompleksowości informacji. Kooperanci i dostawcy liczą na opłacalność ekonomiczną transakcji, wywiązywanie się ze zobowiązań, kultury i profesjonalizmu działania. Społeczności krajowe i regionalne wreszcie wysuwają postulaty bezpiecznej, niezagrażającej społeczeństwu i środowisku naturalnemu działalności, mecenatu i sponsoringu wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych, angażowania się w finansowanie działań na rzecz rozwoju lokalnego.

Zaspokojenie wysuwanych pod adresem przedsiębiorstwa dążeń wszystkich interesariuszy najczęściej nie jest możliwe, jednak wykorzystanie umiejętności składających się na kompetencję architektoniczną tworzy i umacnia platformę dialogu, negocjacji i uzgodnień w zakresie realizacji oczekiwań stron. Przejawem braku lub niezadowalającego poziomu umiejętności w tym zakresie może

być brak konsensusu pomiędzy stronami co do ilościowych i jakościowych charakterystyk „wkładów” uczestników relacji, blokada dostępu do informacji, aż do wykluczenia z sieci włącznie.

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, budowanie środowiska relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem ma na celu zredukowanie niepewności otoczenia, wymianę wiedzy, skutkującą wspólnym uczeniem się, łączenie komplementarnych i rzadkich zasobów lub umiejętności pozwalających na tworzenie nowych unikatowych produktów, usług czy technologii, wreszcie obniżenie kosztów transakcyjnych.

Sieć relacji staje się więc swoistym „magazynem” różnorodnej wiedzy. Tu tkwi źródło inspiracji, pomysłów, zasobów będących podstawą rozwoju. Dla przykładu wskazać można wiedzę na temat „ukrytego popytu”, pozwalającą na zaskoczenie rynku produktami podświadomie oczekiwanymi, czy słabe sygnały zmian politycznych lub legislacyjnych – ich trafne odczytanie skutkować może uzyskaniem „korzyści pierwszeństwa” dla tych, którzy pierwsi dostosują do nich swoje procesy i struktury. Podkreślić należy, że tu także pojawiają się sygnały wskazujące na wyczerpanie się kompetencji przedsiębiorstwa lub też ich niedostatek w różnych obszarach działalności.

Wykorzystanie architektury zewnętrznej przynosi więc korzyść dwojaką:

- 1) umożliwia zawieranie sojuszy stwarzających szansę na unikatowe konfiguracje własnych i cudzych zasobów połączonych relacją współdziałania,
- 2) pozwala domniemywać istnienia luk czy wręcz wskazuje na luki kompetencyjne, których istnienie jest przyczyną np. zbyt małej szybkości reakcji przedsiębiorstwa na zmiany zewnętrzne, nieadekwatności reakcji na zmiany czy braku satysfakcji nabywców.

„Kompetencja architektoniczna” jest więc zbiorem szczególnych umiejętności, które przekraczają granice poszczególnych jednostek operacyjnych, są głęboko osadzone w firmie, trudne do naśladowania przez konkurentów i postrzegane przez klientów jako tworzące wartość.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wraz z analizowaniem przedsiębiorstw jako zbioru kompetencji zaczęto również dostrzegać fakt lokalizacji kompetencji nie tylko w jego wnętrzu, ale również w jego otoczeniu. W latach 90. XX wieku jednostkowy przedmiot analizy przestał się ograniczać do zdywersyfikowanych firm, ale objął też ich bazę zaopatrzeniową, dając asumpt do poszukiwania wiedzy koniecznej do budowania kompetencji nie tylko u dostawców, ale w całym systemie – u dostawców, producentów, partnerów i konsumentów.²¹

²¹ C. K. Prahalaad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

Rozważając znaczenie architektury relacji dla zyskania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej, należy wskazać na cechy umiejętności, nieodzownych w jej budowie:

- ♦ umiejętności niezbędne do budowania relacji mają postać zarówno instrukcji, procedur i zasad, które funkcjonują w organizacji, jak i kompetencji ukrytych, opartych na wiedzy intuicyjnej. W im większym zakresie budowa sieci relacji opiera się na kompetencjach ukrytych, tym większa trudność odtworzenia ich czy wykorzystania przez inną firmę,
- ♦ umiejętności używane do ustanowienia sieci relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem powinny być mało wrażliwe na zmiany otoczenia i pozostać wartościowymi (czyli przydatnymi) w sytuacjach nowych,
- ♦ kompetencja architektoniczna nie może opierać się wyłącznie na wiedzy, doświadczeniu, kontaktach poszczególnych pracowników, gdyż ich odejście spowoduje utratę tych umiejętności. Wpisanie tego zestawu umiejętności w szeroko pojęty system informacji w organizacji sprawia, że pozostaje on w gestii organizacji i może zostać wykorzystany również przez innych pracowników,
- ♦ dostrzeganie ważności działań podejmowanych dla ustanowienia sieci relacji powinno być zakorzenione w świadomości kierowników wszystkich szczebli zarządzania, gdyż tylko zrozumienie znaczenia posiadania i wykorzystania kapitału relacyjnego będzie ułatwiało w praktyce realizację działań w tym zakresie.

Dla uzupełnienia rozważań warto wskazać, że kompetencja do budowania sieci relacji ma kilka charakterystycznych cech:

- ♦ permanentny charakter w zakresie jej wykorzystywania – w żadnym momencie nie można stwierdzić, że przedsiębiorstwo zbudowało satysfakcjonującą sieć relacji i na tym może poprzestać,
- ♦ powoduje ciągłą potrzebę doskonalenia / zmian w przedsiębiorstwie,
- ♦ ukierunkowuje kształtowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- ♦ jest trudna do operacjonalizacji i pomiaru.

Jak wykazano wcześniej, sieć relacji powstaje jako wynik różnorodnych kontraktów, jakie przedsiębiorstwo zawiera w swoim wnętrzu i w otoczeniu. W efekcie powstaje swoista sieć relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a tworzącymi go i współpracującymi z nim podmiotami, na tyle subtelna, złożona i trudna do opisania, że stanowi unikatowy atrybut organizacji. Zbiór umiejętności niezbędnych do budowania sieci relacji tworzy kompetencję organizacyjną.

Reasumując, należy stwierdzić, iż nabywanie i rozwijanie umiejętności w zakresie budowania i podtrzymywania relacji między przedsiębiorstwem a jego środowiskiem jest niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, gdyż ułatwia generowanie zasobów nowej wiedzy.

ZAKOŃCZENIE

Conclusions

Obserwując coraz większą dynamikę kształtowania się relacji we współczesnej gospodarce, wyrażającą się zarówno we wzroście ich liczby (coraz więcej firm dostrzega możliwości swojego rozwoju we współpracy w sieciach), w zmianach ich jakości (przykładem może być powstawanie wspólnot dobrze poinformowanych, podłączonych do sieci, aktywnych konsumentów, biorących udział w procesie tworzenia wartości, czerpiących satysfakcję z doświadczenia współtworzenia), można postawić tezę, że kompetencje do budowania i podtrzymywania relacji będą odgrywały coraz większą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Brak takiej kompetencji lub niedostatki w zakresie jej budowania czy wykorzystania w zakresie poszerzania zasobów wiedzy i niwelowania jej braków w organizacji może, w znaczącym stopniu, obniżyć potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa.

SUMMARY

The process of building and maintaining the relations with the surroundings can be analyzed from the company's competence point of view. Such a process has been called the architectural competence and characterized as "the competence for..." This paper attempts to justify the necessity of conscious shaping of abilities as far as the building of relations is concerned, as they are essential to the efficient and effective performance of the organization in the complicated network of connections with variety of business groups (stakeholders).