

Anna Łupicka¹
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu



Rozkład władzy w łańcuchach dostaw

Rozkład władzy to zdolność wywierania wpływu na zachowania innych i w wypadku organizacji może pochodzić z wielu różnych źródeł². W literaturze z dziedziny zarządzania strategicznego najczęściej uwagi poświęca się wpływowi rozkładu władzy na relacje międzyorganizacyjne. Wielu autorów (Salancik, Porter, Kay, Chandler, Schelling) podkreśla, że dla zrozumienia interakcji między firmami najważniejsze jest dokładne rozpoznanie charakteryzującego ich związek układu sił³.

W teorii dominacji przedsiębiorstwa autorstwa Perroux⁴, podstawowym elementem odgrywającym ogromną rolę w koordynacji organizacji gospodarki jest władza (siła), którą ma państwo i jaką w różnym stopniu mają przedsiębiorstwa. Władza wynika nie tylko ze struktur rynkowych (udziału, wyróżnienia się na rynku) czy z kompetencji i zasobów, ale przede wszystkim z różnych efektów wpływu, pociągania, dominacji i absorpcji, jakie jednostki (przedsiębiorstwa) mogą wywierać na inne jednostki i na całą gospodarkę. Granicą przedsiębiorstwa jest opór władzy innych przedsiębiorstw. W myśl tej teorii można powiedzieć, że każde przedsiębiorstwo dąży do uzyskania jak największej siły (władzy) w gospodarce. Wiele terminów i pojęć w nauce o zarządzaniu jest zapożyczonych z innych obszarów nauki, na przykład socjologii czy psychologii. Tak więc, pomimo braku zdefiniowania pojęcia władzy, na gruncie nauk o zarządzaniu potocznie używa się tego pojęcia dla określenia dominacji czy kontroli jednych przedsiębiorstw przez drugie.

Wystarczy przyjrzeć się formie organizacyjnej jaką jest koncern⁵. Na przykładzie koncernu można zwrócić uwagę na niepokrywanie się dwóch kategorii przedsiębiorstwa: ekonomicznej i prawnej. Części składowe koncernu spółki córki i spółki wnuczki, jako posiadające zdolność do działań prawnych, są przedsiębiorstwami pod względem prawnym, natomiast spółka matka, dysponująca pełnią praw ekonomicznych, jest przedsiębiorstwem pod względem ekonomicznym. Wielu autorów pojmuje koncern nie jako przedsiębiorstwo, lecz związek przedsiębiorstw. Choć poszczególne części koncernu są prawnie samodzielnymi podmiotami gospodarczymi (przedsiębiorstwami koncernu), to jednak – jeżeli nie prawnie, to faktycznie – ograniczona jest ich samodzielność (autonomia decyzyjna) i odpowiedzialność za wyniki ekonomiczne. Prawdziwym gospodarzem czynników produkcji

i głównym decydentem w najważniejszych sprawach jest zarząd koncernu (zarząd przedsiębiorstwa matki), a nie zarządy jego poszczególnych części (przedsiębiorstw córek). Czyli można z tego wywnioskować, że spółka matka podejmuje władcze decyzje w stosunku do spółek córek, co odpowiada ekonomicznej kategorii przedsiębiorstwa. Tak więc koncern jest swego rodzaju siecią, w której dochodzi do nierównowagi władzy, ale z zastrzeżeniem, że chodzi tu o władzę w wymiarze ekonomicznym, a nie prawnym. Tak samo ujmowana jest dominacja/kontrola określana jako wpływ władzy w łańcuchach dostaw według paradygmatu koordynacji rynkowej Sulejwicza. Czym jest w takim razie rozkład władzy międzyorganizacyjnej?

Władza, jak już wcześniej wspomniano, to sposób wywierania wpływu na zachowania innych i w wypadku organizacji może pochodzić z wielu różnych źródeł. Takim źródłem mogą być posiadane zasoby, których potrzebuje inna organizacja. W sytuacji takiej silnej, jednostronnej zależności, przedsiębiorstwa zwykle zachowują się względem siebie inaczej niż wtedy, kiedy są one od siebie uzależnione lub względnie niezależne (Salancik, Porter). Według autorów „Syntezy Strategii” można wyróżnić następujące układy sił występujące w relacjach międzyorganizacyjnych⁶:

- wzajemną niezależność
- nierównorzędną niezależność
- wzajemną zależność
- nierównorzędną zależność.

Podobny rozkład władzy przedstawiają Maloni i Benton definiując władzę jako zdolność jednej firmy (określanej jako źródło – source) do wpływania swoimi zamiarami i działaniami na inną firmę (określaną jako obiekt – target). French i Raven byli jednymi z pierwszych, którzy badali zagadnienie władzy i jej podstaw w łańcuchach dostaw⁷. Według tych autorów, podstawowym założeniem było wyróżnienie dotyczące 5 podstawowych źródeł władzy gospodarczej: władzy formalnej, nagradzania, przymusu, charyzmy oraz wiedzy eksperckiej.

Władza formalna jest związana z pozycją formalną w strukturze. Odnosi się do prawa definiowania zadań dla podwładnych, które muszą zostać przez nich wykonywane z powodu istnienia obowiązku wypełniania poleceń przełożonych.

¹ Dr hab. A. Łupicka – Katedra Logistyki i Transportu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (przyp. red.).

² B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE Warszawa 2007, s. 87.

³ B. de Wit, op. cit.

⁴ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2009.

⁵ *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, PWE Warszawa 2010.

⁶ B. de Wit, op. cit.

⁷ J. R. French, B. Raven, *The bases of social Power*, In Dorwin Cartwright, *Studies in social power*, red. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1959.

Wszyscy, którzy włączają się do organizacji formalnej godzą się na dystrybucję władzy przez nią, przez zwierzchników i przepisy.

Nagradzanie jest uzależnione od możliwości sprawowania kontroli danego kierownika nad rzadkimi zasobami w organizacji. Pieniądze i awans są typowymi przykładami wartościowych nagród, które powodują wykonywanie służbowych poleceń przez podwładnych, mających wpływ na nagrodę.

Przymus jest „odwrotnością” nagrody. Podporządkowanie się poleceniom jest nagradzane, a brak dyscypliny i efektów karany. Kary mogą mieć charakter formalny, regulowany przez struktury i procedury (takie jak niższa płaca, zwolnienie) oraz nieformalny (jak brak akceptacji grupy, przydzielanie cięższych zadań itp.).

Charyzma oparta jest na emocjonalnym związku między liderem a współpracownikami, czego efektem jest podziw, lojalność i oddanie. Wpływ tego źródła władzy wzrasta wówczas, gdy zachowania lidera stają się wzorcem do naśladowania dla grupy.

Źródłem władzy lidera jest wiedza, czyli jego zdolności, umiejętności i „znajomości rzeczy”. Władza ta jest tym większa, im bardziej podwładni są przekonani o tym, że mogą w sposób użyteczny skorzystać z doświadczenia lidera, jego mądrości.

Na podstawie analiz w różnych gałęziach przemysłu badacze ustalili, że⁸:

- władza wynikająca z wiedzy ma pozytywny wpływ na relacje dostawca-odbiorca
- przymus i prawna władza wpływa negatywnie na obustronne relacje
- władza wynikająca z dzielenia się korzyściami związanymi z redukcją kosztów nie dowodzi niczego
- władza może być użyta jako narzędzie kreowania integracji sieci dostaw.

Ostatni punkt wskazuje na to, że władza gospodarcza ma istotny wpływ na integrację partnerów w łańcuchu dostaw, ale nie jest z góry określone, czy jest to wpływ pozytywny, czy negatywny. Jeśli przedsiębiorstwa nie będą świadome swojej władzy i zależności zachodzących w sieciach dostaw, może przyczynić się to do negatywnych skutków integracji.

Przyglądając się formom regulacji rynkowych na polskim rynku można zasugerować następujący rozkład władzy w łańcuchach dostaw⁹: 1) wiedza – przymus; 2) władza formalna – charyzma; 3) przymus – władza formalna; 4) charyzma – wiedza; 5) przymus – nagroda.

Zaprezentowana para form władzy „wiedza – przymus” z jednej strony ukazuje pozytywne strony wiązania się z partnerem handlowym, ponieważ możemy korzystać z je-

go umiejętności i „znajomości rzeczy” ucząc się czegoś użytecznego. Z drugiej jednak strony uwypukla problem podporządkowania się i uzależnienia od innej, silniejszej firmy. Poszukując podwalin teoretycznych tej pary wydaje się, że najlepiej ten stan rzeczy wyjaśnia teoria agencji, w której występuje lider – firma dominująca oraz jednostka wyspecjalizowana, a ich celem jest współpraca ze względu na korzyści wypływające ze specjalizacji, zdolności kontrolowania problemów oraz wspólnego ponoszenia ryzyka. Odnosząc powyższe rozważania do form regulacji w łańcuchu dostaw można stwierdzić, że taki podział władzy pasuje do kontroli i jej formy mieszanej – kooptroli. Ten układ jest charakterystyczny dla firm z branży meblarskiej.

W przypadku kolejnej pary, jaką jest „władza formalna – charyzma”, firmy o niższym statusie w łańcuchu dostaw wiążą się z silniejszym graczem ze względu na emocjonalny stosunek wypływający z podziwu, lojalności oraz oddania względem partnera handlowego, a równocześnie dążąc do sformalizowania współpracy przez jej uregulowanie przepisami i odpowiednimi umowami. Taka sytuacja najlepiej opisywana jest przez teorię zasobową firmy oraz teorię kluczowych kompetencji. Załóżmy, że mamy do czynienia ze współpracą producenta – firmy widocznej i rozpoznawalnej na rynku, posiadającej olbrzymie zasoby, z dostawcą, który z kolei ma unikatowe kompetencje dotyczące dostarczanego produktu, modułu wytwórczego czy oferowanych usług. Producent chcąc uniknąć konkurencji zwiąże się formalnie z dostawcą, który będzie zadowolony z tego, że jest kojarzony z silną marką na rynku. Mamy tu więc do czynienia z trzema formami koordynacji rynkowej, poczynając od konkurencji i przechodząc do kooperacji kontrolującej, czyli kooperacji. Ten podział władzy może reprezentować branżę TSL oraz spożywczą.

Trzecia para „przymus – władza formalna” jest charakterystyczna dla firm będących w typowym układzie lider – firma podwładna, często charakterystycznym dla stosunków panujących w branży motoryzacyjnej. Podwalinami teoretycznymi będzie tu teoria gron Portera, w której bliskie sąsiedztwo firm zapewnia istnienie pewnych rodzajów wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość interakcji i podejście sieciowe. W nim właśnie podział zadań i współpraca przedsiębiorstw powodują, że działania firm stają się współzależne i muszą być koordynowane. Istniejącymi formami koordynacji rynkowej w tym przypadku będą kooperacja i kontrola.

Podobna sytuacja występuje, jeśli chodzi o formę władzy „przymus – nagroda”, z tym, że relacje między partnerami w łańcuchu dostaw będą nacechowane bardziej kontrolą, niż kooperacją. Podstawą teoretyczną istnienia tego układu jest łańcuch wartości Portera, w którym działania tworzące wartość określane są jako czynności wartości, przynoszące zyski wtedy, gdy wytworzona wartość przekracza ich koszty. W tym celu potrzebna jest kooperacja oraz kontrola przez nałożenie systemu kar i nagród za wykonanie lub nienależyte wykonanie zadań.

⁸ M. Malonii, W. C. Benton, *Power influence In the supply chain*, *Journal of Business Logistics*, vol. 21, no. 1, 2000.

⁹ Por. A. Łupicka, *Formy koordynacji w łańcuchach dostaw*, wyd. UE Poznań 2009.

Piąta para to „charyzma – wiedza”, w której, pomimo braku negatywnego oddźwięku wykorzystywania władzy firma dominująca w sposób naturalny ją egzekwuje. Władza ta jest tym większa, im firmy podwładne są bardziej przekonane o tym, że w jakiś sposób mogą skorzystać z doświadczenia i mądrości partnera handlowego. Teorią wyjaśniającą tę formę władzy będzie teoria kosztów transakcyjnych, wykazująca, że każda firma w łańcuchu dostaw postrzegana jest jako ogniwo posiadające unikatowe i specyficzne umiejętności, stąd warto jest związać się z daną firmą na długi czas. W przypadku tej formy władzy w łańcuchu dostaw powinna być wykorzystywana kontrola z elementami kooperacji.

Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu na rynku łączy się ze zdolnością do kreowania akceptowanych działań i ich rezultatów. W analizie tych działań i rezultatów przyjmuje się najczęściej 3 podstawowe podejścia¹⁰:

- podejście zorientowane na cele działania przedsiębiorstwa
- podejście akcentujące relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem
- podejście procesowe, definiujące osiągnięcie sukcesu w kategoriach zachowań uczestników organizacji.

W przypadku badania relacji nacechowanych różnymi formami władzy, właściwym wydaje się wybranie drugiego podejścia. W tym podejściu – opierającym się na relacjach pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, wpływających na osiągnięcie sukcesu rynkowego – można wskazać trzy warunki, które muszą być spełnione, aby przedsiębiorstwo mogło ten sukces osiągnąć¹¹:

- prawidłowe sformułowanie celów i sposobów ich osiągnięcia, wspólnie określających pozycję przedsiębiorstwa na rynku
- właściwe połączenie celów i sposobów ich osiągnięcia z mocnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa oraz możliwościami (szansami) i zagrożeniami działania na rynku
- efektywne wykorzystywanie posiadanych przez przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji.

Osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa z pewnością zagwarantuje dobrze sformułowana strategia. W przypadku łańcuchów dostaw ustalenie i realizacja przyjętej strategii będzie wiązać się z szeregiem czynników wpływających na tę strategię, między innymi rodzaj powiązań pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw, rolę jaką pełni firma, ryzyko działalności czy charakter branży.

Podsumowanie

W ramach łańcuchów dostaw nie można mówić tylko o czysto strategicznym podejściu, lecz również tym nieformalnym, mającym swoje podwaliny w naukach socjologicznych. Nie wystarczy stworzyć model działalności przedsiębiorstwa, ponieważ na dynamicznie rozwijającym się rynku często główną rolę odgrywają kontakty nieformalne, które wpływają na rodzaj interakcji pomiędzy firmami w łańcuchu dostaw. Najistotniejszą kwestią jest określenie form koordynacji rynko-

wej w zależności od stopnia wpływu władzy w łańcuchu dostaw. Okazuje się, że najsilniejszą formą koordynacji jest kontrola rozumiana jako władza gospodarcza i to właśnie ta forma wpływa na pozostałe czyli kooperację i konkurencję. To, która z form koordynacji występuje w danym łańcuchu dostaw, związane jest również z zachowaniem przedsiębiorstwa w danym łańcuchu dostaw. Ważne jest określenie, czy firma dąży do pozycji lidera, czy też przybiera bardziej pasywną postawę. Wszystkie wymienione czynniki będą miały znaczący wpływ na wybór odpowiedniej strategii w łańcuchu dostaw.

Streszczenie

Autorzy literatury dotyczącej zarządzania sieciami dostaw czynią ambitne założenie, że uczestnicy związku dostaw – odbiorca są skłonni i zdolni do pielęgnowania wzajemnie korzystnych stosunków – co prowadzi do satysfakcji dostawcy. Jednak pozostaje kwestią sporną, czy firma o znacznej władzy może koniecznie dążyć do ustanowienia obopólnie korzystnego związku (win-win alliance), ponieważ może osiągnąć własną rentowność i efektywność przez kontrolę nad dostawcami, którzy od niej zależą. Innymi słowy, firmy z siłą przetargową nie mają powodów, by zrezygnować z kontroli i powstrzymać się od egzekwowania władzy. Szukając własnego zysku i sukcesów, firmy dominujące mogą być w lepszej sytuacji realizując własne, indywidualne programy sieci dostaw.

Summary

Literature makes ambitious foundation concerning management network supply, that participants of relationships buyer-supplier try to arise satisfaction of supplier. However, it remains arguable problem, if firm can aim about considerable authority at establishing advantageous relationship necessarily mutually. In other words, firms with power do not have any causes, in order to resign from control and hold on from executing authority. Searching personal increment and progress, firms can be personal in better situation realizing individual programs of supply networks.

LITERATURA

1. Benton W. C., Malonii M., *The influence of Power driver buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*, *Journal of operations Management*, 23, 2005, s. 2.
2. French J. R., Raven B., *The bases of social Power*, In *Dorwin Cartwright, Studies in social power*, red. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1959.
3. *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. Jagoda H., Lichtarski J., PWE Warszawa 2010.
4. Łupicka A., *Formy koordynacji w łańcuchach dostaw*, wyd. UE Poznań 2009.
5. Malonii M., Benton W. C., *Power influence In the supply chain*, *Journal of Business Logistics*, vol. 21, no. 1, 2000.
6. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2009.
7. Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE Warszawa 2007, s. 87.

¹⁰ P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008, s. 133.

¹¹ I. Rutkowski, *Sukces przedsiębiorstwa na rynku*, *Marketing i rynek*, 1998, nr 4, s. 3.