

Anna Łupicka
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Źródła władzy gospodarczej w łańcuchach dostaw

Władza gospodarcza definiowana jest w literaturze anglojęzycznej jako zdolność jednej firmy (określanej jako źródło – source) do wpływania swoimi zamiarami i działaniami na inną firmę (określanej jako obiekt- target) [1]. French i Raven byli jednymi z pierwszych, którzy badali zagadnienie władzy i jej podstaw w łańcuchach dostaw [2]. Według tych autorów, podstawowym założeniem było wyróżnienie dotyczące pięciu podstawowych źródeł władzy gospodarczej: władzy formalnej, 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. 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.

Wiedza odnosi się do zdolności, umiejętności i „znajomości rzeczy” przez lidera, będących źródłem jego władzy. Władza ta jest tym większa, im podwładni są bardziej przekonani o tym, że mogą się czegoś użytecznego nauczyć od lidera lub w jakiś sposób skorzystać z jego mądrości lub doświadczenia.

W poszczególnych koncepcjach władzy gospodarczej poszukiwano różnych źródeł wpływu przywódcy na innych uczestników-podwładnych, badając ich efektywność. Uzyskane wyniki były interesujące, choć często niespójne. Stwierdzono między innymi, że wykorzystanie pozycji formalnej i nagradzanie jako podstaw władzy

najczęściej prowadziło do wysokiej efektywności i satysfakcji z pracy; karanie-powodowało niską efektywność i niską satysfakcją, natomiast użycie wiedzy i charyzmy sprzyjało większemu zaangażowaniu i większej efektywności [3]. Podstawowym wnioskiem płynącym z tych ujęć było dostrzeżenie różnych źródeł władzy oraz odmiennych efektów użycia różnych ich kombinacji. Wykorzystanie jednego typu władzy nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, lecz użycie odpowiedniej mieszanki władzy formalnej, charyzmy i wiedzy istotnie podnosi efektywność przywódcy.

Tabela 1 przedstawia podstawy władzy gospodarczej i możliwe powody, dla których jedna strona może dominować nad drugą. W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznego zdania, jak władza gospodarcza wpływa na integrację łańcucha dostaw. Nagradzanie i przymus pozostają najbardziej oczywistymi i ogólnie uznanymi podstawami władzy, wskazując na zdolność firmy posiadającej władzę do pośredniczenia w korzyściach płynących na przykład z udziału w zyskach, z redukcji kosztów lub karaniu podwładnej jej firmy poprzez dyktowanie warunków zmniejszenia kosztów lub rezygnacji ze współpracy. Inne pod-

Tab. 1. Podstawy władzy w łańcuchu dostaw.

Podstawy władzy	Opis	Przemysł samochodowy – przykład
1. Nagroda	Źródło zachowuje zdolność do pośredniczenia w zyskach obiektu.	Producenci zasądzają dodatkowy udział w interesach dostawcom
2. Przymus	Źródło utrzymuje zdolność do karania obiektu.	Producenci rezygnują ze współpracy z dostawcami.
3. Wiedza	Źródło ma dostęp do wiedzy i umiejętności obiektu.	Dostawca pragnie uczestniczyć w programie Honda BP
4. Charyzma	Identyfikowanie się ze źródłem wartości dla obiektu	Dostawcy pragną współpracować ze źródłem w ramach programu Chrysler's Extended Enterprise
5. Władza formalna	Obiekt wierzy w naturalne prawa do władzy przez źródło Źródło ma prawa sądowe do władzy nad obiektem	Dostawcy uważają się za drugorzędne ogniwo w łańcuchu dostaw Dostawca i producent utrzymują prawny kontrakt sprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Malonii, W. C. Benton, *Power influence in the supply chain*, *Journal of Business Logistics*, vol. 21, no. 1, 2000, s. 50.

stawy władzy gospodarczej mogą również odgrywać znaczącą rolę w łańcuchach dostaw. Na przykład władza wynikająca z posiadania wiedzy w danej dziedzinie może być postrzegana przez inną firmę jako wartościowa dla niej samej. Inną podstawą władzy może być powoływanie się i identyfikacja na rynku ze swoim silnym partnerem. W końcu władza formalna, która składa się zarówno z przesłanek naturalnych oraz prawnych, na podstawie której firma wierzy w prawo do posiadania władzy przez inną firmę [4].

Aby ułatwić zgłębianie wiedzy na temat władzy gospodarczej wielu badaczy podzieliło władzę ze względu na różne kategorie, między innymi władzę pośrednią i bezpośrednią, związaną z przymusem i bezprzymusu. Dla rozważań władzy w łańcuchu dostaw najbardziej odpowiednią kategorią jest podział na władzę pośrednią i bezpośrednią. Władza wpływa na elementy (zaufanie, współpraca, zaangażowanie, konflikt, rozwiązywanie konfliktu), które są krytyczne dla efektywnej integracji łańcucha dostaw. Tak więc władza odgrywa ważną rolę w formowaniu i utrzymaniu związków w łańcuchu dostaw.

Na podstawie badań w różnych gałęziach przemysłu badacze ustalili, że [5]:

- 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 łańcucha 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 łańcuchu dostaw, może przyczynić się to do negatywnych skutków integracji. Tym samym nieznanym jest wpływ integracji na kluczowe kompetencje firm, tym bardziej, że dla wielu firm to właśnie zarządzanie łańcuchem dostaw jest kluczową kompetencją.

Działania podejmowane w ramach łańcucha dostaw są definiowane jako umiejętność osiągania pożądanego celu, co potwierdzają badania empiryczne prowadzone na amerykańskim rynku samochodowym. Badania te wykazały, że zintegrowane relacje dostawca – kupujący mogą istotnie wzbogacić wydajność i efektywność całego łańcucha dostaw. Ponieważ władza może wpływać na relacje między firmami, które napędzają integrację łańcucha dostaw, może ona również mieć wpływ na sprawność łańcucha. Zatem, następnym etapem w badaniu władzy w łańcuchu dostaw jest prześledzenie konsekwencji relacji opartej na władzy, na wydajność łańcucha dostaw. Jeśli wydajność w istotny sposób zależy od zintegrowanych relacji, to znaczenie świadomości władzy jest wielokrotnie.

Wielu badaczy stwierdziło, że firmy posiadające władzę będą się cieszyć większą zyskownością oraz, że współpraca w obrębie łańcuchów dostaw może zwiększyć ogólną rentowność. Najbardziej właściwa dychotomizacja środowiska łańcucha dostaw oparta jest na negocjowanych i nienegocjowanych źródłach władzy (mediated and non-mediated power sources). Negocjowane źródła władzy, które obejmują *nagrodę, przymus i władzę formalną*, charakteryzują się wpływem jaki firma dominująca w specyficznym sposobie stosuje wobec firmy podwładnej. Intencją jest spowodowanie pewnych bezpośrednich działań. Nego-

cjowane podstawy władzy reprezentują konkurencyjne i negatywne zastosowania władzy, tradycyjnie kojarzone z teorią organizacji. Z drugiej strony, nienegocjowane źródła władzy, których orientacja jest bardziej relacyjna i pozytywna, obejmują wiedzę i charyzmę. Te podstawy władzy występują jako naturalna część transakcji biznesowych między kupującym a sprzedawcą i nie wymuszają intencji ze strony firmy dzierżącej władzę. W zasadzie firma mająca władzę może nawet nie uświadamiać sobie, że istnieją nienegocjowane podstawy władzy.

Liczni badacze łańcuchów dostaw stwierdzili, że firmy, które posiadają władzę mają tendencję do używania tak zwanych „nie-wymuszających strategii” (non-coercive influence strategies), co wynika logicznie z koncepcji, że stosowanie przymusu może wystawiać na ryzyko korzyść płynącą z posiadania władzy (power advantage). Ponadto, autorzy wykazują, że techniki nie wywierające przymusu wzmagają korzyść płynącą z władzy. Inni natomiast – wręcz przeciwnie – uważają, że firmy posiadające władzę w łańcuchach dostaw mają tendencję do korzystania z negocjowanych strategii władzy (mediated power strategies), co prawnie uzależnia firmy i wymaga mniejszego nakładu negocjacji z partnerami [6].

LITERATURA

- [1],[4],[5],[6] M. Malonii, W. C. Benton, Power influence In the supply chain, Journal of Business Logistics, vol. 21, no. 1, 2000.
- [2] 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.
- [3] S. P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall, London 1992.