



# Zasoby partnerskie i współdziałanie organizacji

# Agenda

1. Wprowadzenie – podstawowe informacje o współdziałaniu
2. Współdziałanie wewnątrz organizacji
3. Rodzaje oddziaływań
4. Współdziałanie przedsiębiorstw
5. Współdziałanie organizacji publicznych
  - 5a. Z organizacjami społecznymi.
  - 5b. Z organizacjami prywatnymi
6. Nadzór korporacyjny
7. Modele nadzoru
8. Istota i struktura zasobów partnerskich
9. Modele zarządzania oparte na relacjach z kontrahentami

# Wprowadzenie

Gdy mowa o procesach zachodzących w organizacji, bardzo ważnym elementem jest działanie wieloosobowe, w tym zespołowe, które można stopniować następująco:

Wspólnie ustalamy kierunek pracy, pozostałe działania wykonujemy indywidualnie.

Wspólnie ustalamy kierunek pracy, wspólnie dzielimy zadania do wykonania, resztę pracy wykonujemy bez wzajemnej pomocy.

Wspólnie ustalamy kierunek pracy, wspólnie dzielimy zadania do wykonania, w czasie wykonywania zadań pomagamy sobie gdy jest taka konieczność.

Wspólna, okresowa akceptacja pracy każdego członka, wprowadzanie wspólnie przyjętych poprawek i uzupełnień.

Stałe, bieżące uzgadnianie i porozumiewanie się, oraz wzajemna pomoc.

# 3 typy współdziałania

Rozróżniamy je biorąc pod uwagę cel współdziałania:

Współpraca (kooperacja pozytywna)



Współzawodnictwo (rywalizacja)



Walka (kooperacja negatywna)





COLOURPOP x Hello Kitty



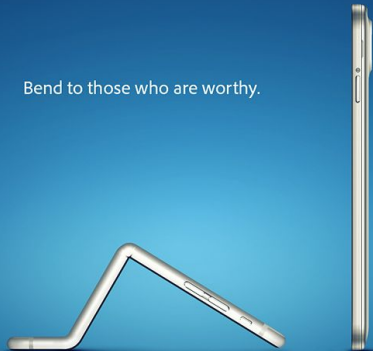
KENZO PARIS X H&M





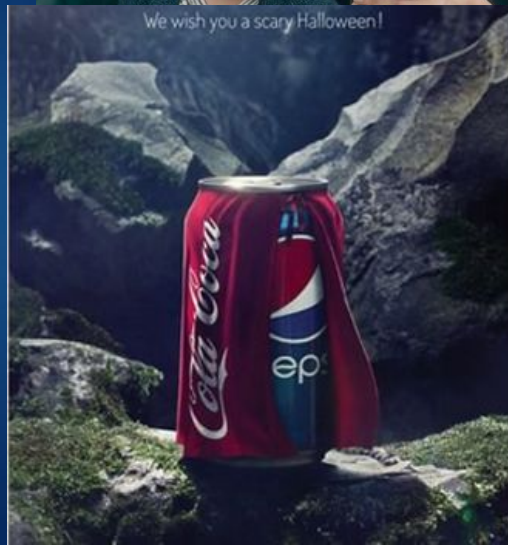


Bend to those who are worthy.

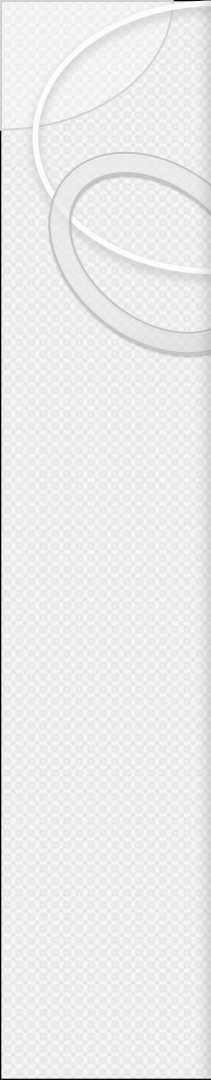


SAMSUNG

Samsung  
GALAXY Note 3



VIA 9GAG.COM

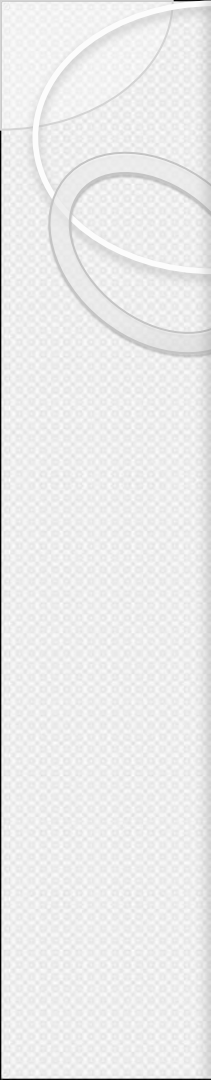


Gdy mowa o zorganizowanym zbiorowym działaniu, to pod uwagę bierzemy jedynie współpracę. Polega ona na wspólnej koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy. Istotą współdziałania gospodarczego są poziome powiązania pomiędzy podmiotami gospodarczymi, wynikające z zawartych porozumień umożliwiających realizację wspólnie ustalonych celów.

# Współdziałanie wewnątrz organizacji

- wykonawcy działań cząstkowych pracują niezależnie, realizując swoje zadania i nie wymieniając opinii
- wykonawcy działań cząstkowych przekazują sobie informacje o wzajemnych niedociągnięciach
- problemy są dostrzegane oraz podejmowane są nieformalne i niesystemowe działania usprawniające w zakresie niektórych procesów
- problemy we współpracy są systematycznie analizowane przez wykonawców działań cząstkowych
- podejmuje się systemowe działania usprawniające w zakresie współdziałania w realizacji procesów





Organizacje oddziałują z elementami otoczenia na  
różnorodne sposoby.  
Mogą to być oddziaływania:

# Bezpośrednie lub pośrednie



# Oznaczające konkurencję, neutralność, współpracę

Bend to those who are worthy.



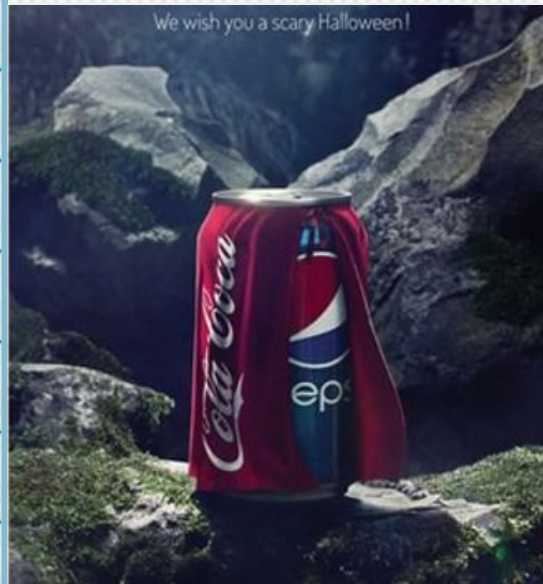
SAMSUNG

Samsung  
GALAXY Note 3





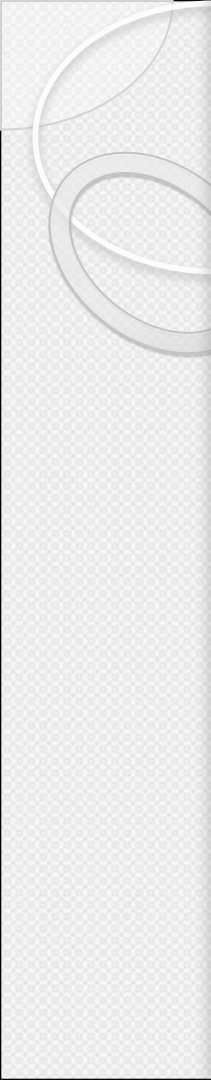
# Jednorazowe lub stałe kontakty



# Dobrowolne lub wymuszone (np. przepisami prawa)



KENZO PARIS X H&M



Specjalnym typem są relacje międzyorganizacyjne (bardziej uporządkowane, względnie trwałe i obejmujące względnie trwałe transakcje). Typy takich relacji to m.in. porozumienia handlowe, porozumienia organizacji nieochodowych, wspólne przedsięwzięcia, wspólne programy oraz relacje dwóch typów: organizacja - instytucja finansowa i beneficjent - sponsor.



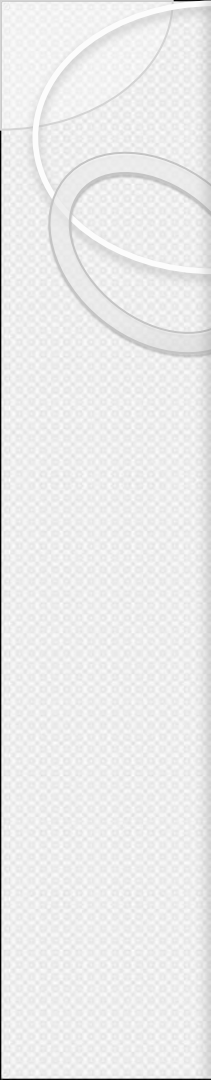
Typy relacji	Czynniki				
	Nierówność znaczenia organizacji	Wzajemne korzyści	Dążenie do wzrostu efektywności	Potrzeba stabilności warunków działania	Zwiększenie wiarygodności organizacji
Porozumienie handlowe	ułatwienie w wywieraniu nacisku na jednostki administracji państwowej i lokalnej	wspólna promocja (np. targi, wystawy)	uzyskanie korzyści ekonomicznych	redukcja niepewności otoczenia np. poprzez standaryzację produktów	poprawa wizerunku stron porozumienia
Porozumienie organizacji niedochodowych	poprawa możliwości pozyskiwania środków	koordynacja sieci współpracujących organizacji	oszczędności przy gromadzeniu i wydawaniu środków	stabilizacja przepływu zasobów do organizacji zrzeszonych	zwiększenie znaczenia organizacji w społeczności lokalnej
Wspólne przedsięwzięcie (joint venture)	zwiększenie wpływu na rynek	powstanie synergii w zakresie technologii oraz wymiany informacji	zwiększenie korzyści skali	podział ryzyka przy wychodzeniu na nowe rynki	wzrost znaczenia w ramach branży (sektora)
Wspólny program	kontrola dostępności zasobów	ułatwienie wymiany klientów i personelu	zmniejszenie kosztów świadczonych usług	podział ryzyka przy uruchamianiu nowych programów	demonstrowanie norm i zasad współpracy
Przedsiębiorstwo - instytucja finansowa	uzyskiwanie wpływu na źródła kapitału	wymiana informacji i doświadczeń	zmniejszenie kosztów poszukiwania kapitału	dokooptowanie przedstawicieli instytucji finansowych	eksponowanie wiarygodności finansowej
Beneficjent - sponsor	wzrost znaczenie w porównaniu z innymi beneficjentami	ułatwienie wymiany informacji	racjonalizacja pozyskiwania funduszy	redukcja niepewności przyływów funduszy	zwiększenie uznania i prestiżu organizacji-beneficjenta



# Współdziałanie przedsiębiorstw

# Cele współdziałania przedsiębiorstw

1. Rozwój firmy i umocnienie pozycji na rynku.
2. Utrzymanie zdobytej już pozycji.
3. Lepsze wykorzystanie zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa.



# Podział pracy - podstawa współdziałania przedsiębiorstw

# Koncepcje powiązań międzyorganizacyjnych w działalności gospodarczych

## W zależności od struktury:

- organizacyjne
- kapitałowe
- kontraktowe

## W zależności od typu więzi:

- typ A: relacja typu klient-dostawca
- typ B: wspólna realizacja swoich funkcji

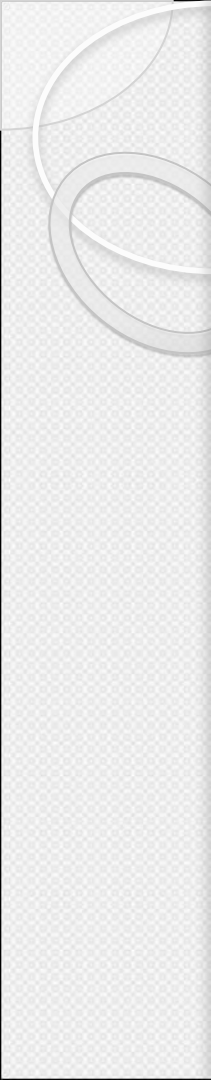
## W zależności od stopnia złożoności:

- Proste (franchising, wspólne przedsiębiorstwa, najem...);
- Złożone (fuzje, alianse strategiczne)

# Wpływ organów władzy państwowej na współdziałanie przedsiębiorstw

- Model I: gospodarka wolnokonkurencyjna
- Model II: gospodarka o rynkowym charakterze z uwzględnieniem państwa
- Model III: gospodarka o scentralizowanym systemie kierowania
- Model IV: partnerstwo publiczno-prywatne





# Współdziałania organizacji publicznych, społecznych i prywatnych

# Relacje podmiotów sektora publicznego i społecznego

## **Współdziałanie** + konkurowanie

- Współdziałanie: Zwiększenie możliwości świadczenia usług publicznych i społecznych
- Konkurowanie: Efektywniejsze wykorzystanie środków publicznych



Podmioty sektora publicznego i społecznego  
– budowanie przewagi kooperacyjnej

Czym jest przewaga kooperacyjna?

# Podmioty sektora publicznego i społecznego – budowanie przewagi kooperacyjnej

- Przewaga kooperacyjna opiera się na założeniu występowania uprzywilejowanych relacji, nawiązywanych przez organizację z wybranymi partnerami z jej otoczenia.

# Podmioty sektora publicznego i społecznego – budowanie przewagi kooperacyjnej

- Nastawienie na działania w interesie publicznym lub/i dla dobra wspólnego
- Działanie w tym samym środowisku lokalnym
- Istnienie systemu osobistych stosunków międzyludzkich

## Rodzaje strategicznych zachowań organizacji nastawionych na współdziałanie – tabelka

- Typologia relacji międzyorganizacyjnych wg zakresu współdziałania:  
Sieć -> Koordynacja -> Kooperacja -> Partnerska współpraca
- Im dalej, tym głębszy poziom współpracy



# Małe podsumowanie

- Osiąganie celów = współdziałanie + konkurowanie
- Przedsiębiorstwa: KONKUROWANIE!!, ale też współdziałanie, bo może ono wzmacniać konkurencyjność
- Podmioty sektorów publicznych i społecznych: WSPÓŁDZIAŁANIE!!, ale też konkurowanie, bo zwiększana jest efektywność wykorzystywania środków publicznych

# Co jeszcze o organizacjach publicznych i społecznych?

- Pojęcia dotyczące działalności społeczno-gospodarczej:
  - Sektor pierwszy
  - Sektor drugi
  - Sektor trzeci

# Co jeszcze o organizacjach publicznych i społecznych?

- Pojęcia dotyczące działalności społeczno-gospodarczej:
  - Sektor pierwszy: instytucje państwowe; administracja
  - Sektor drugi: przedsiębiorstwa
  - Sektor trzeci: organizacje non-profit; organizacje pozarządowe



# Tworzenie więzi międzyorganizacyjnych między sektorami

Różnice + odmienności poszczególnych sektorów

Podstawa budowy przewagi kooperacyjnej

Warunki do stworzenia więzi międzyorganizacyjnych

# Sektor I + III

- Wspólny cel: realizacja celów publicznych i społecznych

# Sektor I + II???

Czy w takim razie możliwe jest współdziałanie organizacji nastawionych na zys z organizacjami publicznymi?

# Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP)

Współdziałanie między organizacją publiczną i organizacją nastawioną na kreowanie zysku, polegające na długoterminowym angażowaniu się prywatnych inwestorów w realizację inwestycji publicznych na zasadach pozwalających lepiej realizować cele publiczne, a jednocześnie gwarantujących osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo

# Cecha PPP

- Realizacja celów publicznych + zysk przedsiębiorstwa prywatnego



# Partnerstwo organizacji publicznych i organizacji prywatnych – budowanie przewagi kooperacyjnej

- Nastawienie na działania w interesie publicznym lub/i dla dobra wspólnego
- Działanie w tym samym Środowisku lokalnym
- Istnienie systemu osobistych stosunków międzyludzkich – nawiązywanie specyficznych więzi

# Przewaga kooperacyjna jako element zarządzania w sferach publicznych

## Korzyści:

- zwiększenie efektywności wykorzystania środków publicznych,
- organizacje publiczne w większym stopniu są obligowane reagować na rosnący popyt na usługi publiczne, zgłaszany przez ich klientów, czyli interesantów i konsumentów

# Modele relacji między celami ekonomicznymi i celami użyteczności publicznej

- Model I: zysk
- Model II: zysk + cele użyteczności publicznej
- Model III: cele użyteczności publicznej (dochodzi racjonalność ekonomiczna)

# Zaopatrzenie mieszkańców gminy w energię ciepłą:

- Model I: zysk, org. Prywatna, pa pa gmina
- Model III: użyteczność publiczna, gmina, pa pa duży zysk dla org. Prywatnej
- Model II: możliwość WSPÓŁPRACY

Współpraca w modelu II  przekazanie zadań publicznych prywatnym podmiotom

# Zalety PPP:

- Rozbudowanie komunalnej infrastruktury bez obciążenia długiem jednostek samorządu terytorialnego
- Wprowadzenie nowych technologii w dostarczaniu dóbr i usług, na co podmioty publiczne często nie mają środków
- Wykorzystanie korzyści skali, kiedy firma prywatna będzie mogła oferować usługi na obszarze kilku jednostek

# Definicja nadzoru korporacyjnego

**Nadzór korporacyjny** (ang. Corporate Governance) - system kontroli oraz nadzoru nad korporacją, składający się z mechanizmów kontrolnych i motywacyjnych, które są wprowadzane w życie przez hierarchie organizacyjne, rynki, instytucje, przepisy prawne i praktykę gospodarczą.

Nadzór korporacyjny ma na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania spółki za pomocą kreowania warunków współpracy różnych grup interesów zaangażowanych w jej działanie.

# Cele stosowania nadzoru korporacyjnego

Nadzór korporacyjny powinien być skoncentrowany na utrzymaniu jak najwyższego poziomu konkurencyjności korporacji. Powinien być gwarantem takiego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, które zapewni wzrost jego wartości, a także doprowadzi do sytuacji, gdy będzie ono atrakcyjne pod względem inwestycyjnym dla potencjalnych inwestorów.

Aktualnie problematyka nadzoru korporacyjnego koncentruje się przede wszystkim na poszukiwaniu równowagi pomiędzy interesami różnego typu inwestorów, a także motywowaniu pracowników, których wiedza stanowi główną wartość przedsiębiorstwa (w Stanach Zjednoczonych).

### **Mechanizmy nadzorcze i mechanizmy kontrolne:**

- Wewnętrzne: monitoring, struktura własności, powiązania kapitałowe, rada nadzorcza, kredytodawca, pracownicy
- Zewnętrzne: rynek kapitałowy, rynek kontroli korporacji, rynek produktu, rynek długu, rynek talentów managerskich, regulacyjna rola państwa, praktyka gospodarcza, polityka informacyjna, media

### **Mechanizmy motywacyjne:**

wynagrodzenie managerskie, programy motywacyjne (opcje na akcje, akcje z ograniczonym prawem sprzedaży, LTIP (long term incentive programs), płatności odroczone



# Modele nadzoru korporacyjnego

W zależności od specyfiki danego kraju, czynników kulturowych, prawnych i instytucjonalnych można wyróżnić cztery główne modele nadzoru korporacyjnego:

**Model anglosaski** popularny jest w takich krajach jak: Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Nowa Zelandia czy Australia. Zorientowany na maksymalizację korzyści dla akcjonariuszy. Nadzór jednostopniowy – Rada Dyrektorów składa się z dyrektorów: wewnętrznych (managerowie wysokiego szczebla) i zewnętrznych (reprezentanci akcjonariuszy). Model oparty na relacjach pomiędzy radą dyrektorów, a akcjonariuszami. Komitety do spraw audytu, wynagrodzeń menedżerów, finansów oraz wykonawczy realizują zadania firmy. Komitet audytu kierowany jest przez zewnętrznych niezależnych dyrektorów, dzięki czemu pozycja kierownictwa wyższego szczebla w zakresie ustalenia obrad rady jak i dostępu do informacji jest niewielka.

**Model germański** bazuje na bankach, które dostarczają kapitał oraz na inwestorach i pracownikach. Nadzór dwustopniowy. Rada nadzorcza monitoruje i nadzoruje działalność zarządu, a także akceptuje raporty przygotowywane przez zarząd.

# Modele nadzoru korporacyjnego

**Model łaćski** zawiera cechy modelu anglosaskiego i germańskiego. Większość w radzie stanowią akcjonariusze i to oni mają największy wpływ na decyzje takie jak mianowanie czy odwołanie rady dyrektorów. Własność akcji jest silnie skoncentrowana. W strukturach własności przeważa własność rodzinna. Występuje w takich krajach jak Hiszpania, Francja, Belgia, Włochy.

**Model japoński**, w którym priorytety korporacji mają większą wartość niż interesy właścicieli. Działania firmy ukierunkowane są na długofalowy rozwój korporacji oraz zapewnienie silnej pozycji konkurencyjnej. Nadzór jednostopniowy: rada dyrektorów wybierana spośród menedżerów wyższego stopnia lub byłych pracowników. Do zadań rady należy określanie celów strategicznych, zatrudnianie władzy wykonawczej i jej kontrola. Popularny system Keiretsu, który polega na współpracy dostawców i nabywców. Tworzą oni mocną sieć powiązań kapitałowych za pomocą akcji krzyżowych.



# Istota i struktura zasobów partnerskich

# Istota kapitału partnerskiego

- Polega na budowaniu obustronnie korzystnych stosunków łączących przedsiębiorstwo i inne podmioty z nim powiązane.



# Zasoby partnerskie

- Zasoby partnerskie są kreowane na podstawie:
  - relacji zewnętrznych (formalne lub nieformalne)
    - bezpośrednich
    - pośrednich
  - relacji wewnętrznych (formalne lub nieformalne)
    - bezpośrednich
    - pośrednich



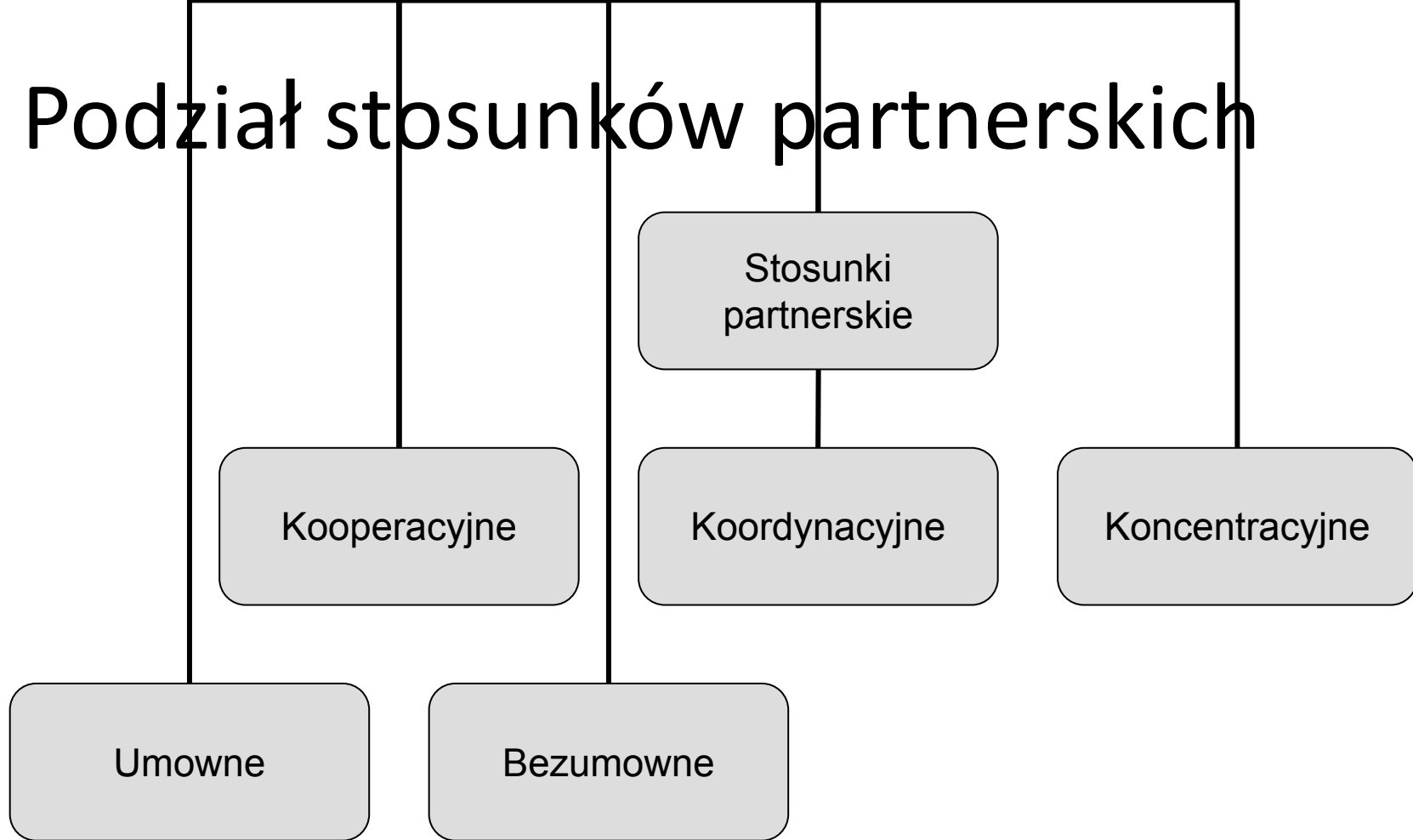
# Zasoby partnerskie

- **Niesformalizowane kontakty zewnętrzne**
  - Przykład firmy Chrysler
  
- **Niesformalizowane kontakty wewnętrzne**
  - Przykład firmy Gorivserk AS

# Zasoby partnerskie

- Relacje wewnętrzne i zewnętrzne mogą mieć też charakter:
  - wymuszony
  - dobrowolny
- oraz:
  - krajowy
  - zagraniczny

# Podział stosunków partnerskich





# Typy więzi łączących przedsiębiorstwa

- Więzy – powstają w wyniku współdziałania przedsiębiorstw z innymi podmiotami
- Wyróżniamy ich trzy rodzaje:
  - więzi destrukcyjne
  - więzi neutralne
  - więzi konstruktywne

# Typy więzi łączących przedsiębiorstwa

- Więzy destrukcyjne o charakterze:
  - wrogim
  - rywalizacji (konkurencji)



# Typy więzi łączących przedsiębiorstwa

- Więzi neutralne

# Typy więzi łączących przedsiębiorstwa

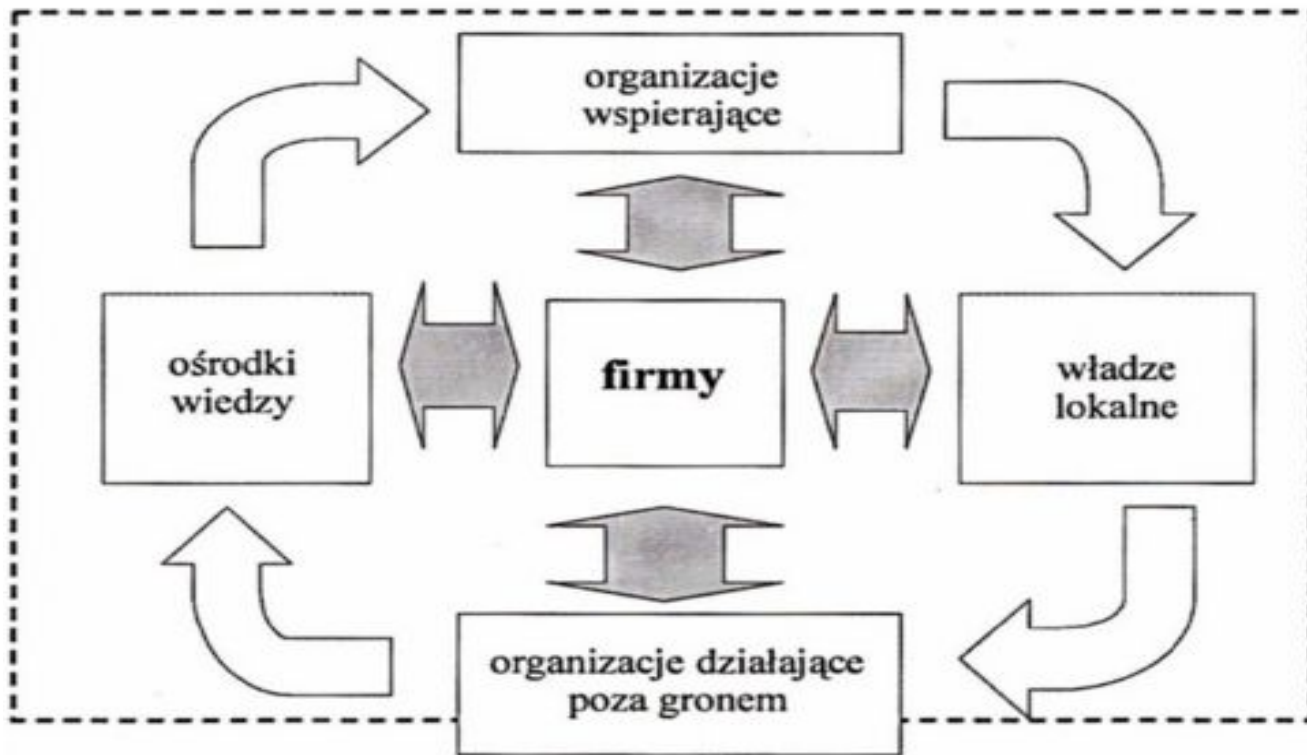
- Więzy konstruktywne o charakterze:
  - przyjaznym
  - partnerskim
  - gron
  - pasm



# Teoria grom (M.E. Porter)

- Grom – geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji, konkurujących między sobą, ale także współpracujących

# Teoria grom (M.E. Porter)



# Cechy charakterystyczne gron

- Koncentracja geograficzna (przestrzenna)
- Współpraca
- Koncentracja sektorowa
- Specjalizacja
- Współzależność

# Modele zarządzania oparte na relacjach z kontrahentami







# Modele zarządzania oparte na relacjach z kontrahentami

1. Zarządzanie relacjami z klientem
2. Zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami
3. Zarządzanie relacjami z partnerami
4. Customer voice management

# 1. Zarządzanie relacjami z klientem

- CRM (customer relationship management)
  - Proces utrzymania relacji, maksymalizacji lojalności klienta, zwiększania uzyskiwanych z relacji przychodów przy równoczesnym selektywnym przyciąganiu nowych klientów
  - Budowanie stałych związków z klientami jest ważniejsze od zysku z pojedynczej transakcji
  - Bardziej opłacalne jest zatrzymanie dotychczasowego klienta, niż zdobywanie nowych
  - Zyski generowane są przez nielicznych klientów

## 2. Zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami

- KCRM (key customer relationship management)
  - Ograniczenie liczby klientów i skierowanie działań na grupę kluczowych odbiorców
  - Budowa bogatego w szczegóły wizerunku klienta
  - Traktowanie każdego klienta indywidualnie

# 3. Zarządzanie relacjami z partnerami

- PRM (Partner Relationship Management)
  - Obsługuje i rozwija sieci Partnerów, którzy zajmują się sprzedażą produktów firmy lub świadczą usługi związane z obsługą klientów w terenie
  - Gromadzi wszystkie dane o Partnerach w jednym miejscu
  - Zarządza: rekrutacją Partnerów, kokpitami Partnerów i ich profilami oraz wspólnym planowaniem biznesu
  - Wspomaga rozwój partnerów poprzez: system zarządzania wiadomościami, biblioteki materiałów, forum dyskusyjnym Partnerów itp.

## 4. CVM (Customer voice management)

- Technika badania rynku, która tworzy szczegółowy zestaw potrzeb klienta, wychwytuje jego oczekiwania, preferencje i awersje w celu stworzenia adekwatnej oferty.



Maria Opas, Klaudia Zagorzycka,  
Michał Ludek