

# Od transakcji do relacji



**BOGDAN ROGALA**

*Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,  
Prezes Zarządu Philips Lighting Poland*

Polska gospodarka znajduje się na etapie przechodzenia od rozwoju zależnego do podmiotowego: budowania i promowania własnych marek, własnych kanałów sprzedaży, dynamicznego rozwijania eksportu rodzimych firm. Chcąc aspirować do realizacji tych wyzwań, nasze przedsiębiorstwa będą w coraz większym stopniu zmuszone polegać na zasobach nie tylko własnych, lecz również swoich partnerów. Aby było to możliwe, konieczna jest jednak zmiana mentalna ich właścicieli, menedżerów i pracowników – przejście od charakterystycznego dla lat 90. podejścia transakcyjnego do partnerstwa biznesowego opartego na współpracy i zaufaniu.

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego.*

## **Od jakich czynników będzie w największym stopniu zależał dalszy rozwój polskiej gospodarki w nadchodzących latach?**

W latach 90. byliśmy świadkami jej bardzo dynamicznego rozwoju, opartego na wielkiej prywatyzacji oraz wybuchu przedsiębiorczości Polaków. Sprzyjały temu dobra koniunktura międzynarodowa, zbliżanie się do Unii Europejskiej, nienasycony rynek wewnętrzny. Od tego czasu zbudowaliśmy nowoczesny, wolnorynkowy system. Nie zmienia to jednak faktu, że jest on cały czas na etapie zmian technologicznych, stawiania na innowacyjność i nowe modele biznesowe. Jest to naturalny krok w kierunku przechodzenia od rozwoju zależnego, od statusu poddostawcy, do statusu podmiotowego: budowania i promowania własnych marek, własnych kanałów sprzedaży, dynamicznego rozwijania eksportu rodzimych firm.

Jeśli chcemy aspirować do realizacji tych wyzwań, nie wystarczy, by nasze przedsiębiorstwa rozwijały się tylko w oparciu o własne zasoby. W coraz większym stopniu będą one zmuszone polegać na zasobach innych partnerów, w zakresie m.in. *know-how* i doświadczenia czy prac badawczo-rozwojowych. To czynnik, bez którego nie pójdziemy do przodu.

**Stwierdzenie, że przedsiębiorstwa nie są od tego, by ze sobą rywalizować, lecz by współpracować i dzielić się zasobami, może przez wielu przedsiębiorców zostać uznane za kontrowersyjne...**

Do niedawna dominującą w Polsce formą relacji między firmami było podejście transakcyjne, które opierało się wręcz na fetyszu najniższej ceny. Obowiązywała zasada: „jeśli dziś uda mi się wydusić z ciebie niską cenę, a następnym razem mi odmówisz, znajdę sobie innego kooperanta”. Przyzwyczailiśmy się do tego, że zawsze można znaleźć kogoś innego. To bardzo egoistyczne podejście. Zdarzały się sytuacje, w których wyciskano z partnera jak najwięcej, mając świadomość, że może to go doprowadzić do upadłości i rozpacz. Podejście transakcyjne, charakterystyczne dla ostatnich 30 lat, miało w istocie wymiar działania krótkookresowego, nastawionego na korzyści jednej tylko strony (*win-lose*).

“ **Podejście transakcyjne, charakterystyczne dla ostatnich 30 lat, miało wymiar działania krótkookresowego, nastawionego na korzyści jednej tylko strony.**

Chcąc dalej budować rozwój gospodarczy Polski, nasi przedsiębiorcy muszą pójść w kierunku budowania nowej formy współpracy – długofalowych aliansów strategicznych opartych na zaufaniu, dzieleniu się zasobami, korzyściami oraz, co najważniejsze, na biznesowej uczciwości. Na regułach *fair*, gdzie jeden partner nie wykorzysta w żaden sposób drugiego. Na odchodzeniu od krótkookresowych zysków do myślenia długookresowego, otwierania swoich drzwi, komputerów, działów na współpracę z partnerami. To kwestia kompetencji, wartości i postaw. Tylko w takim podejściu nasze firmy będą mogły budować swoją konkurencyjność, korzystając ze swoich szeroko rozumianych zasobów.

Nie chodzi tu o ideologię, lecz o klarowne korzyści natury ekonomicznej: na bazie ścisłej współpracy, wręcz synergii w ramach ekosystemów biznesowych, oszczędza się nie tylko zasoby kapitałowe czy inwestycyjne, lecz również czas. Dobra, uczciwa współpraca i podział korzyści powodują, że wiele rzeczy wdraża się szybko. Jestem przekonany, że sukces polskiej gospodarki będzie w nadchodzącej przyszłości mniej zależał od środków trwałych i kapitału, tak jak to było w poprzednich latach, a w większej mierze od czynników miękkich, generalnie od kapitału ludzkiego.

### **W jaki sposób może następować owo dzielenie się między firmami?**

Najprościej mówiąc: nie musisz w swojej firmie posiadać wszystkich kompetencji, jakich potrzebujesz, gdyż możesz korzystać z kompetencji, *know-how* współpracujących z tobą przedsiębiorstw. Pojawia się zjawisko wiedzy transferowej, która generuje zupełnie nowe spojrzenie na proces tworzenia wartości. Funkcjonujące w ekosystemie podmioty nie ścierają się ze sobą tylko przy okazji zawierania transakcji, lecz są w stałym kontakcie, mogą

tworzyć inicjatywy czy prowadzić projekty nie tylko formalne, ale też i luźne, mniej lub bardziej zadaniowe. Dla przykładu: twój dostawca nie tylko sprzeda ci maszynę czy inny produkt, ale przejmie opiekę serwisową i będzie wspólnie odpowiadał za ciągłe podnoszenie efektywności, redukcje kosztów itp. Mając taki długookresowy kontrakt i biznes, będzie naturalnie zainteresowany wprowadzeniem kolejnych usprawnień lub nowych generacji danej maszyny. Bedzie nie tylko jednorazowym dostawcą, ale długofalowym partnerem, współodpowiedzialnym za sukces naszego biznesu. Na tym polega cała ta filozofia.

“ **Funkcjonujące w ekosystemie podmioty nie ścierają się ze sobą tylko przy okazji zawierania transakcji, lecz są w stałym kontakcie, mogą zawierać inicjatywy czy prowadzić projekty nie tylko formalne, ale też i luźne, mniej lub bardziej zadaniowe.**

**Czy oznacza to, że zmieniają się też oczekiwania pracodawców względem swoich pracowników?**

Odpowiednie postawy menedżerów i pracowników są bardzo istotnym elementem całej tej układanki. Chodzi zarówno o ich kompetencje przywódcze, funkcjonalne i organizacyjne, jak i o postawy takie jak uczciwość, dotrzymywanie umów i terminów, nastawienie na współpracę. Firmy współpracujące powinny mieć kompatybilne kultury organizacyjne. Tylko wtedy można myśleć o tworzeniu wspólnych aliansów i przedsięwzięć, generalnie – o większej synergii w całym łańcuchu wartości.

**Kto może zainicjować przejście do współpracy i partnerstwa opartego na relacjach, synergii?**

Sądzę, że zacząć trzeba od wnętrza firmy, od kultury organizacyjnej, którą nadaje przedsiębiorstwu zarząd. To już się w Polsce dzieje. Trend przechodzenia od ekskluzywności zarządu do inkluzywności wszystkich pracowników będzie postępował. Bez płaskich struktur, partycypacyjnego systemu zarządzania, inwestowania w pracowników i ich kompetencje firmom trudno będzie funkcjonować w ekosystemach.

**Nie wydaje się to łatwym zadaniem – zmiana mentalna nie zachodzi tak łatwo jak zmiana namacalna, fizyczna...**

Warto pamiętać, że przejście do relacji opartych na szacunku, otwartości, komunikacji, myśleniu długofalowym wymaga pewnej cierpliwości. Firmy, które „docierają się” w ekosystemach, nie powinny zrażać się niepowodzeniami. Nie powinny odchodzić od partnerów

i dostawców, którzy mają aktualnie problemy, lecz starać się im w jakiś sposób pomóc, widząc ich potencjał. Tak postępują dojrzałe podmioty – przy jednej porażce partnera nie wyrzucają go, lecz siadają do stołu i próbują negocjować, pomagać, wiedząc, że on kiedyś może im się zrewanżować. Istnieje wiele firm, które będąc na skraju bankructwa, zostały uratowane przez dobry ekosystem – doradców, partnerów, którzy im uwierzyli i zaufali.

“ **Przejęcie do relacji opartych na szacunku, otwartości, komunikacji, myśleniu długofalowym wymaga pewnej cierpliwości. Firmy, które „docierają się” w ekosystemach, nie powinny zrażać się niepowodzeniami. Nie powinny odchodzić od partnerów i dostawców, którzy mają aktualnie problemy, lecz starać się im w jakiś sposób pomóc, widząc ich potencjał.** ”

**Jakiego typu firmom najłatwiej może być wejść do nowego modelu, a które mogą być szczególnie odporne na zmianę?**

Z pewnością zmiana ta będzie łatwiejsza do dokonania w organizacjach, które nie chcą się zamykać na otoczenie i które mają już doświadczenie w budowaniu trwałych kooperacji z partnerami. Odejście od modelu transakcyjnego może być natomiast sporym problemem dla firm *self-made*, które odniosły bardzo duży sukces w oparciu o własne pomysły i zasoby, nie korzystając ze współpracy. Nie nabyły one umiejętności pracy w kulturze organizacyjnej pogłębionej kooperacji, zostały stworzone w modelu „Zosi Samosi”. To przedsiębiorstwa założone często przez bardzo charyzmatycznego właściciela, który zbudował ich sukces. Problem tkwi jednak w tym, że funkcjonują one *de facto* wokół jednej osoby – jeśli rozumie ona potrzebę transformacji i jej wymiary, pojawia się szansa na zmianę, wejście w nowy model. Jeśli natomiast nie – firma zaczyna stać w miejscu, nie może się rozrosnąć, uefektywnić, gdyż właściciel nie jest mentalnie gotowy chociażby na delegowanie pewnych zadań innym pracownikom.

Takie przedsiębiorstwa były naturalnym elementem polskiego krajobrazu biznesowego lat 90., doskonale się w nim odnajdywały. To w dużej mierze za ich sprawą byliśmy świadkami dynamicznego wzrostu gospodarczego. Współcześnie nie są one już jednak w stanie skutecznie konkurować w warunkach globalnej gry rynkowej. Jeśli nie zmienią swojej filozofii

– przegrają i znikną. Najlepszym na to dowodem są przykłady Kodaka i Nokii, które nie dostosowawszy się do zmian otoczenia i technologii, utraciły swoją konkurencyjność i przegrały z korporacjami lepiej odczytującymi rynkowe trendy. Jak widać na tym przykładzie, podobne wyzwania ciągłej transformacji mają nie tylko małe i średnie firmy, ale i globalne korporacje.

## O autorze

*Bogdan Rogala jest Prezesem Zarządu Philips Lighting Polska oraz Dyrektorem Generalnym Philips Lighting na kraje Europy Wschodniej. Absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie (obecnie SGH) oraz MBA Wielkopolskiej Szkoły Biznesu. Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.*