



Patologie w relacjach przedsiębiorstwa z interesariuszami

dr hab. Krzysztof Klincewicz,
prof. UW

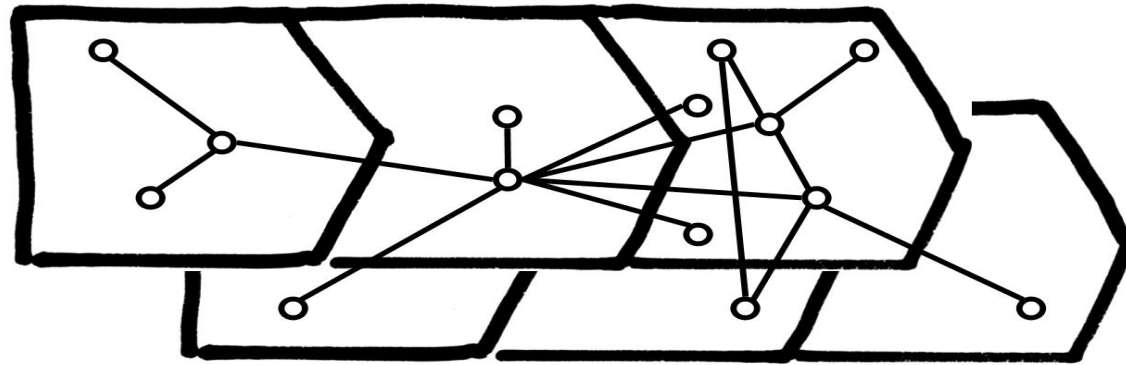
kklincewicz@mail.wz.uw.edu.pl

Kierownik Zakładu
Teorii i Metod Organizacji
Wydział Zarządzania UW





Firma i interesariusze jako ekosystem (Iansiti, Levien)



- Metafora ekosystemu
- Synergia, obopólne korzyści i współtworzenie wartości dodanej
- Wspieranie interesariuszy

• Iansiti, M., Levien, R. (2004)
The Keystone Advantage,
Boston: Harvard Business School
Press

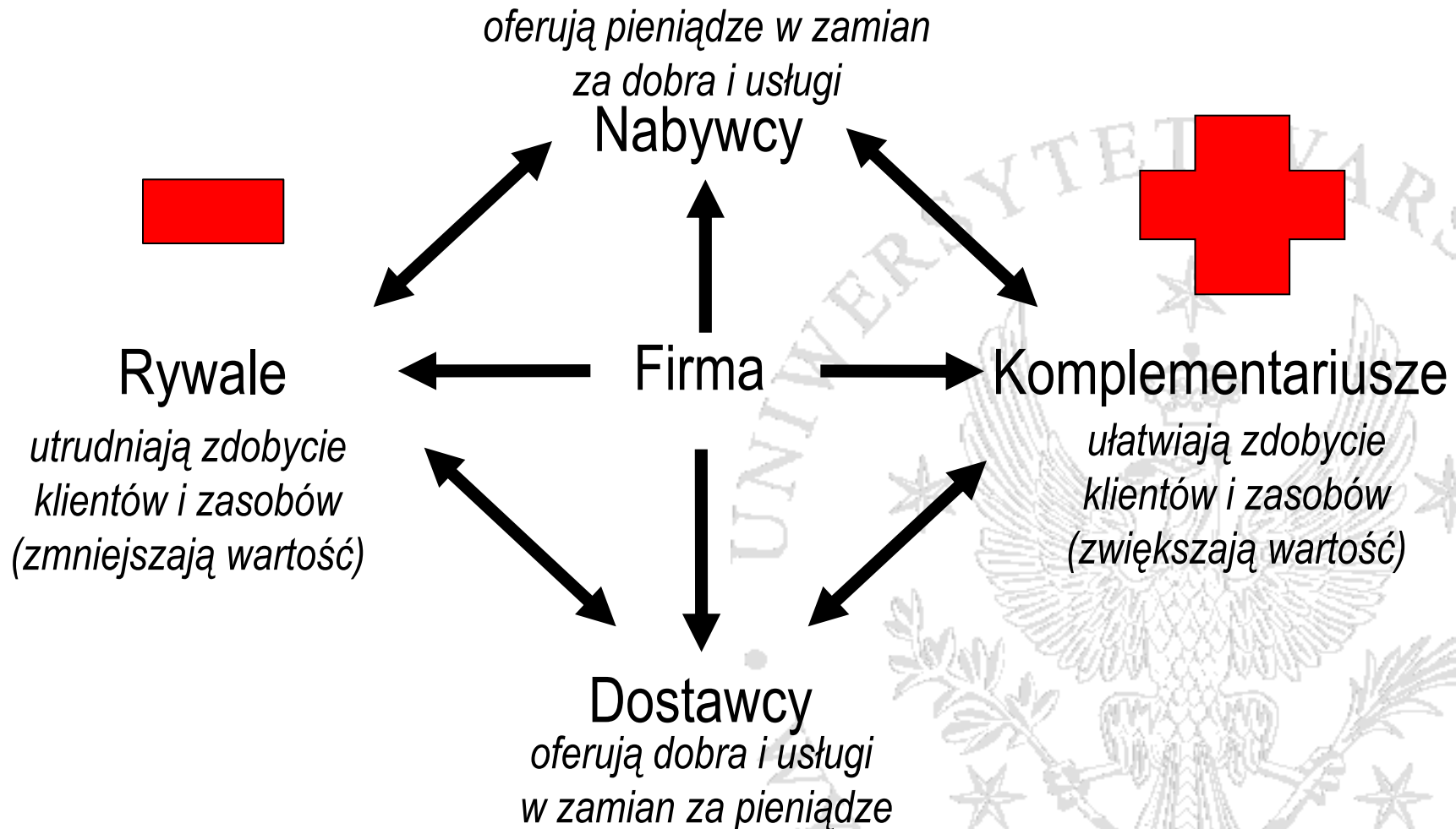


Problem: czasami biznes staje się grą o sumie zerowej

- Przyczyny
 - Decyzje firmy
 - Decyzje interesariuszy
 - Natura otoczenia firmy
- Iansiti, Levien: „*value domination*” jako błąd strategiczny
 - Nadmierne uproszczenie?



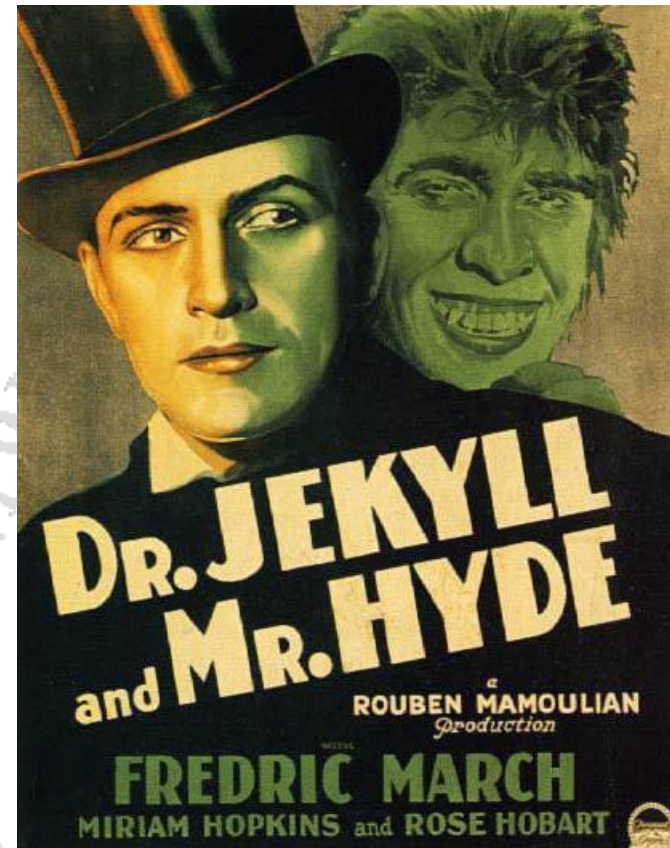
Sieć wartości (Brandenburger, Nalebuff)





Interesariusz w podwójnej roli

- Jednocześnie rywal i komplementariusz?
- Rywal stający się komplementariuszem w wyniku działań firmy („co-opetition”)





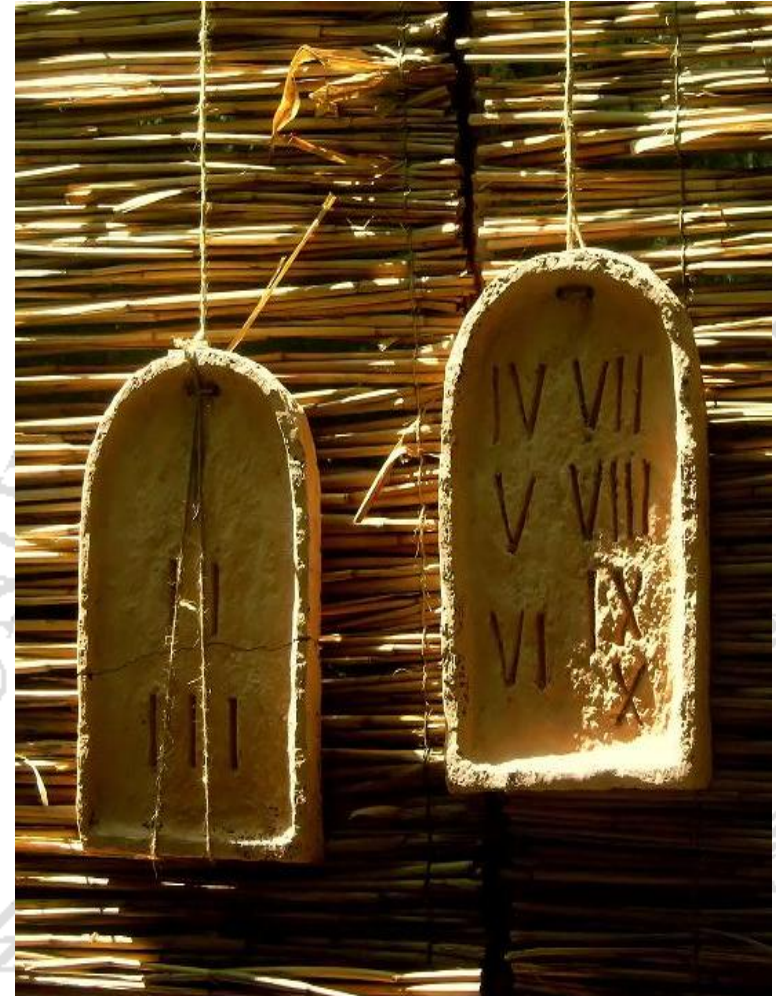
Patologie w relacjach firmy z interesariuszami

- Patologie?
 - czy: problemy w relacjach
 - czy: zjawiska w relacjach
- Problem wartościowania
- Strategiczne i taktyczne działania reprezentantów firm, które czasami są na tyle powszechne, że wydają się akceptowalne



Problemy oczywiste (?)

- Zabójstwo
 - także pośrednie:
skażenie środowiska,
oferowanie szkodliwych
produktów
- Kradzież
 - zabór mienia, odebranie
własności materialnej
- Kłamstwo





Granice świadomości a granice odpowiedzialności

- Przykład firmy chemicznej i przetwórci mleka w Chinach, producenta czekolad w Szwajcarii i dzieci we Włoszech
 - na którym etapie niedopatrzenie?
 - czy HACCP pomoże?





Świadomość i odpowiedzialność - Jelfa



- 2006 - Ampułki leku na astmę Corhydronu napełnione środkiem zwiotczającym mięśnie Skolina
- Firma stosowała GMP
 - ...ale fałszowała dokumentację nadzoru produkcji



Świadomość i odpowiedzialność – Snow Brand Milk

- 1955 – masowe zatrucia skażonym mlekiem
- 2000 – ponowne masowe zatrucia skażonym mlekiem (8969 osób)
 - Brak higieny w fabryce w Osace, zawór niemyty przez 3 tygodnie
 - Arogancja i wprowadzanie w błąd opinii publicznej





Świadomość i odpowiedzialność – Snow Brand (cd.)

- 2001 – „afery mięsna”
 - fałszowanie dokumentacji i wprowadzanie na rynek japoński australijskiej wołowiny mimo zakazu importu, związanego z BSE
- 2002 – „afery maślana”
 - próba wprowadzenia do obrotu 2300 ton przeterminowanego masła





Kradzież (?) własności intelektualnej

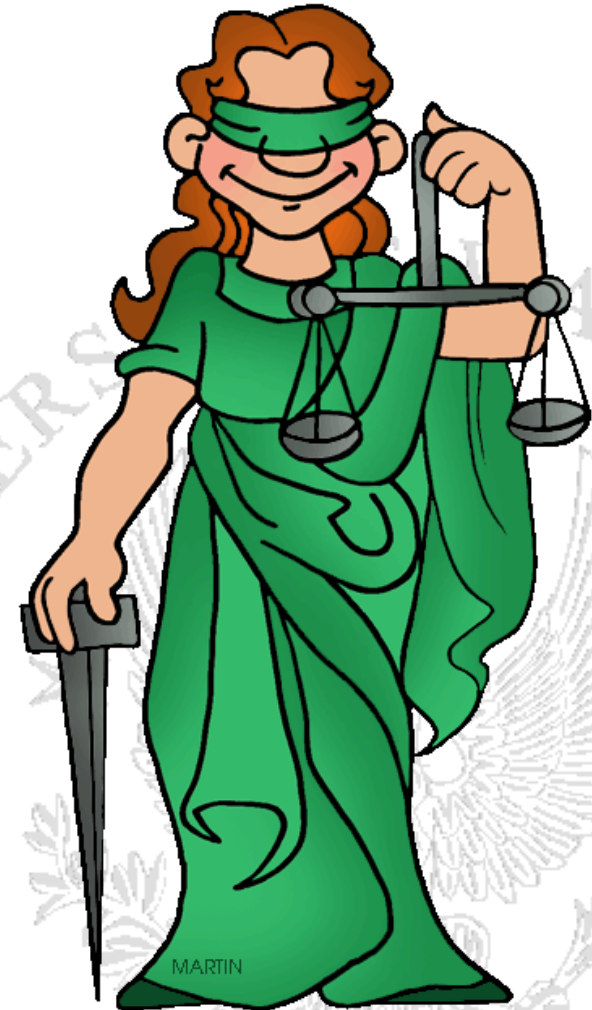


- Kradzież a imitacja i rozlew wiedzy (*knowledge spillover*)
- Imitacje nie naruszające przepisów prawa
- Wsparcie publiczne dla lokalnych firm, imitujących zagraniczne produkty
- Dopuszczalność *reverse engineering*



Sprawiedliwość a innowacje

- Brak pojęcia sprawiedliwości w systemie patentowym
- *First-to-invent* (bezwzględne prawa pierwszego wynalazcy)
- *First-to-patent* (prawa przysługujące podmiotowi, który jako pierwszy zgłosił wynalazek)



phillipmartin.info



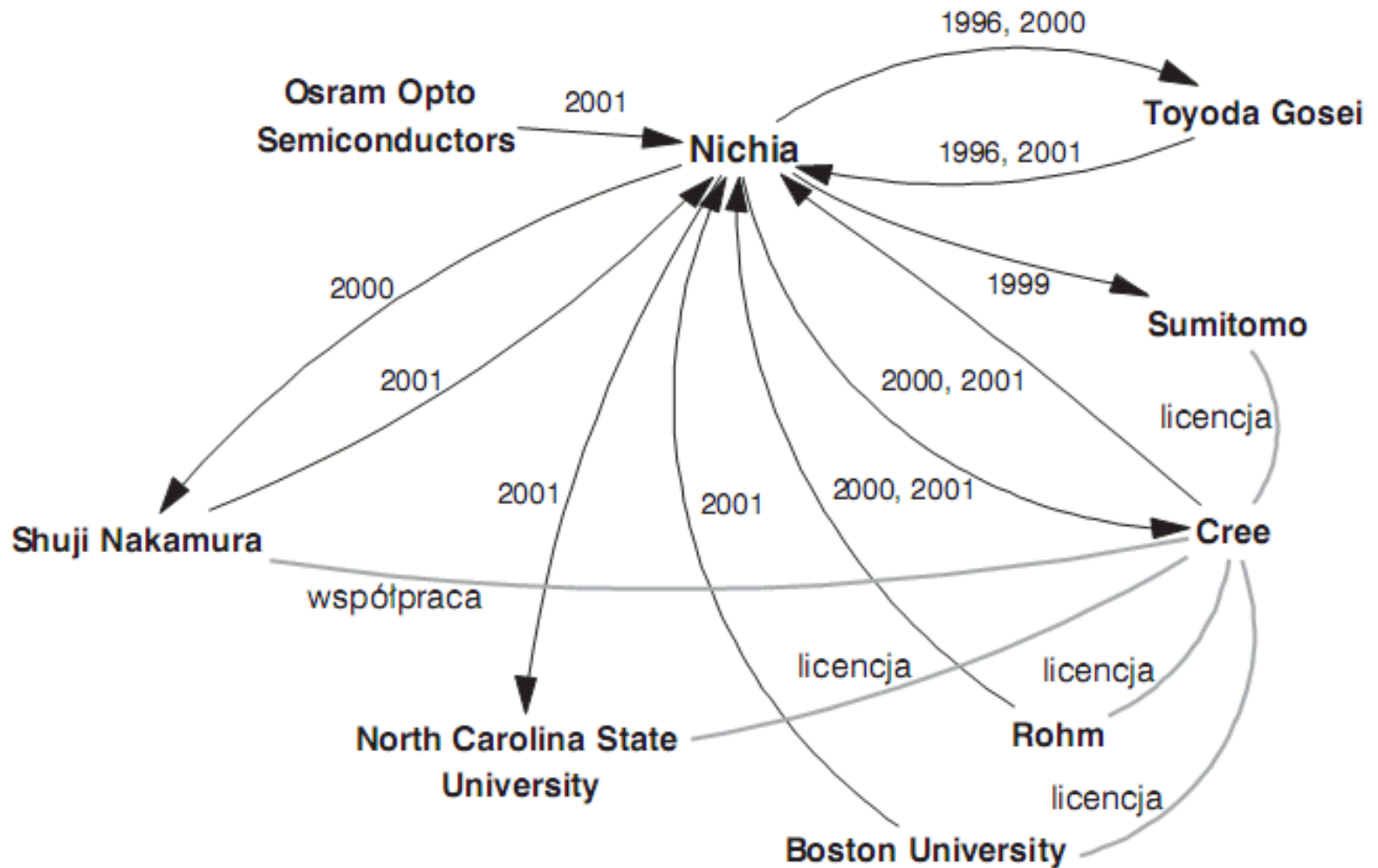
Wojny patentowe - Nichia



- Diody LED – japońska firma Nichia dążyła do eliminacji konkurentów za sprawą kosztownych procesów sądowych
 - Konkurenci korzystali z własnych metod wytwarzania diod, nie naruszając praw patentowych – ale procesy były kosztowne...



Wojny patentowe - Nichia





Wojny patentowe - oprogramowanie

- Firmy informatyczne próbują odstraszyć użytkowników darmowych systemów typu *open source*
 - Microsoft przekonał dostawcę wariantu systemu Linux firmę Novell do licencjonowania portfolio patentów Microsoftu
 - Tajwański producent telefonów firma HTC, wykorzystująca darmowy system Android, zakupiła od Microsoftu licencje w celu ochrony przed groźbami firmy Apple



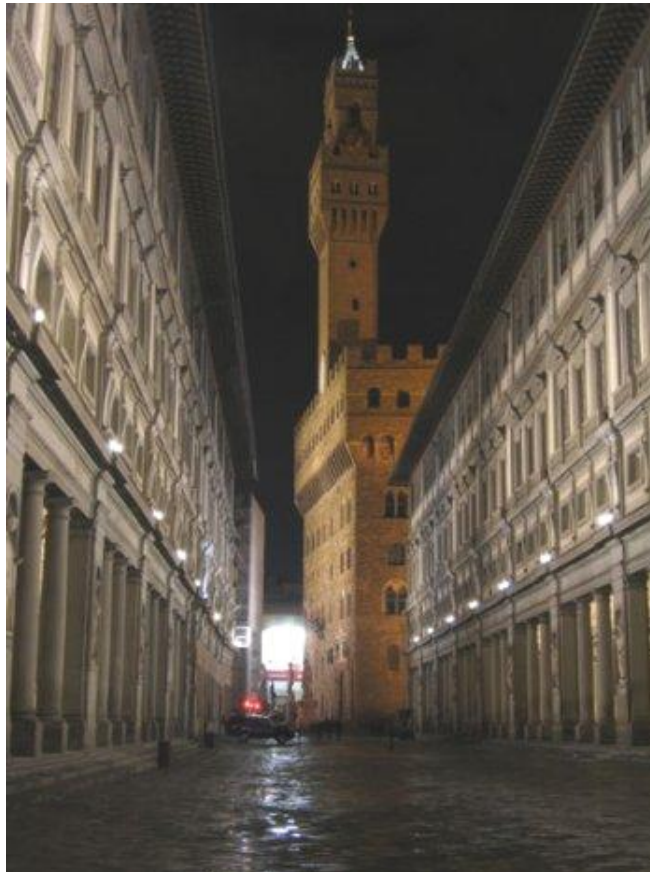
Payola

- Budowa pozycji na rynku przez płacenie klientom
 - nielegalna praktyka radiostacji w USA
 - powszechne stosowanie na rynkach technologicznych – np. Microsoft i oprogramowanie dla firm telekomunikacyjnych oraz stacji telewizyjnych





Polityka międzyorganizacyjna



- „*Divide et impera*”
- Wykorzystywanie nacisków i współzależności (*block model*)
 - Padgett, Ansell (1992) *Robust action and the rise of Medici*, American Journal of Sociology
 - Medyceusze rządili Florencją nie sprawując formalnej władzy



Polityka międzyorganizacyjna

- Iansiti, Levien
 - relacje z interesariuszami jako ekosystem
- Cusumano, Gawer
 - relacje z interesariuszami jako platforma
- Ale też:
 - System polityczny, obejmujący rozbieżne interesy i działania „motywujące”



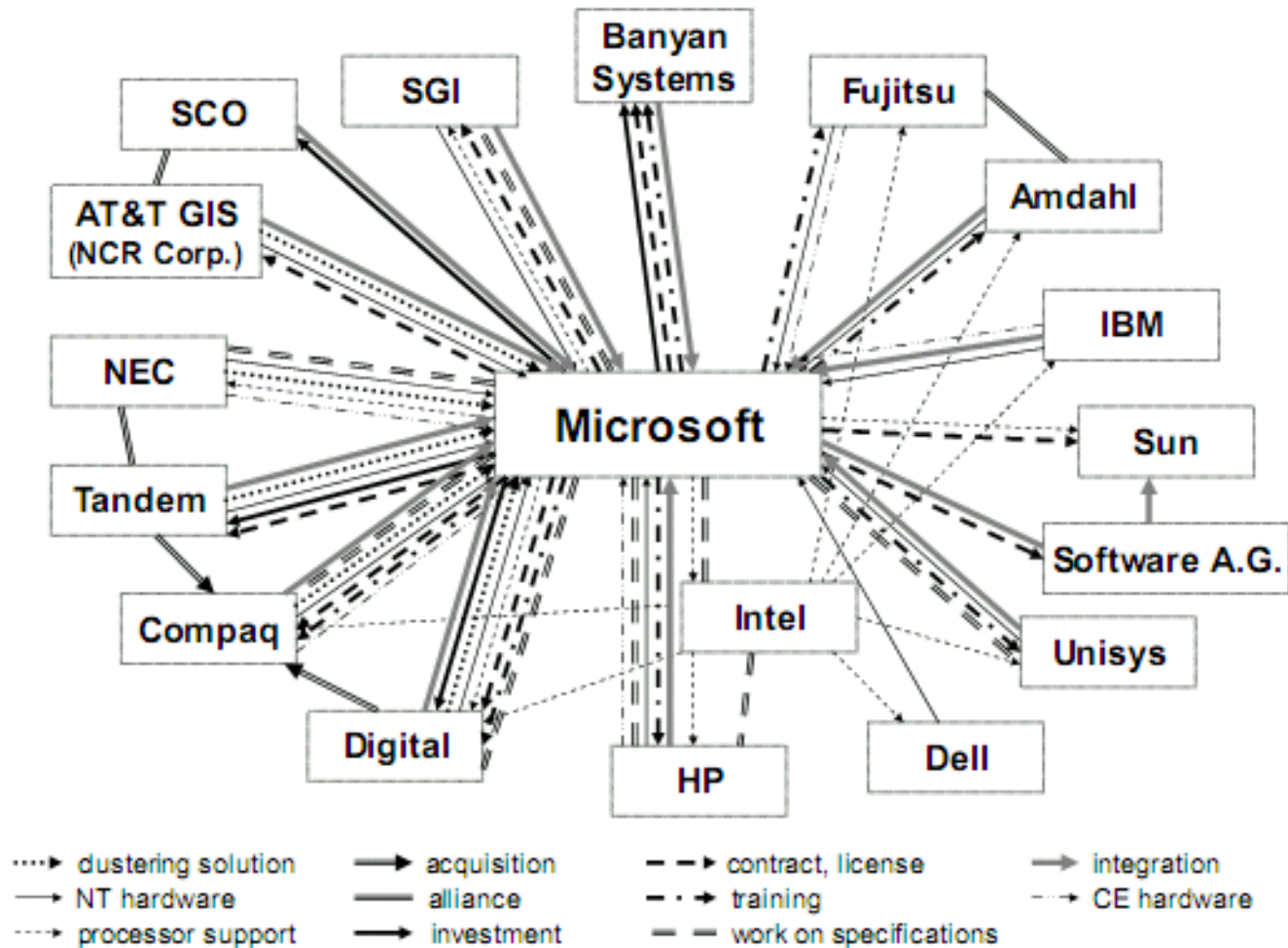
Polityka międzyorganizacyjna

- Gawer: analiza bliskich relacji partnerskich pomiędzy firmami Intel i Microsoft
- Ale dokumenty sądowe opowiadają o innej historii – naciski, szantaż dotyczący wstrzymania rozwoju systemu Windows dla procesorów Intel w związku z ambicjami rozwijania własnego oprogramowania przez firmę Intel





Polityka międzyorganizacyjna – Microsoft „konwertujący” dostawców systemu UNIX





Polityka międzyorganizacyjna

- Firma Apple – producent telefonu iPhone i zarządzający sklepem App Store
 - Uniemożliwia dostarczanie wybranych rozwiązań, w tym Adobe Flash i Google Voice





Zbiorcza forma władzy organizacyjnej (plural governance)



- McDonald's (własne restauracje + franchising) vs Sfinks („zdradzony” przez Kleopatrze, Piramidę, Ramsesa)
- Elektronika: wielu dostawców porównywalnych rozwiązań partnerskich, każdy musi walczyć o przetrwanie i wprowadzać innowacje



Naciski w łańcuchu dostaw

- Inwestycje w specyficzne aktywa – nie mają wartości poza relacją z określonym zleceniodawcą
 - Linia produkcyjna, lokalizacja
 - Architektura komponentu zgodna z niestandardowym rozwiązaniem zleceniodawcy
- *Just-in-time* – Toyota
 - Koszty i ryzyko ponoszą dostawcy
- *Inventory driven costs* – HP
 - Koszty i ryzyko ponoszą dystrybutorzy





Relacje z interesariuszami w otoczeniu dalszym

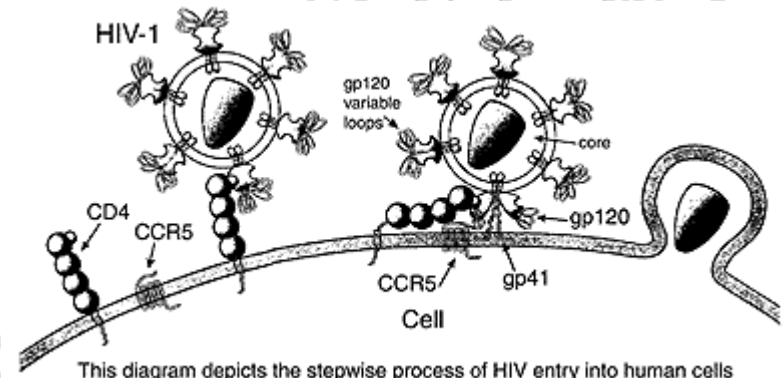


- Tragedia wspólnego pastwiska (Hardin)
- Problem zawłaszczania dóbr publicznych
- Przykład: stosowanie ochrony patentowej wbrew interesowi publicznemu



Human Genomics Services

- Patent 6,025,154 (USPTO, 2000)
- Patent na receptor CCR5 - kluczowa rola podczas ataku przez wirus HIV
- Stałe źródło przychodów od firm, poszukujących leków i szczepionek





Myriad Genetics



- Patent 5,747,282 (USPTO, 1998)
- Patent na geny BRCA1 i BRCA2, wywołujące raka piersi
- Przychody od producentów onkologicznych testów diagnostycznych
- 29 marca 2010 - patent unieważniony



Korzystanie z zasobów naturalnych

- Problem emisji CO₂ i wyzwania ekologiczne XXI wieku ...

