

## Dealerzy motoryzacyjni jako przedsiębiorstwa fraktalne – studium przypadku

**Autor:** Monika Budnik

### **Abstrakt:**

Artykuł jest rewizją koncepcji organizacji fraktalnej w ujęciu analitycznym. Jest to studium przypadku autoryzowanych dealerów motoryzacyjnych marki Ford w Polsce tj. przedsiębiorstw zwanych : autoryzowanymi salonami marki. W kontekście sieci fraktali jakimi określane są odrębne podmioty realizujące zadania na rzecz organizacji tekst jest rewizją koncepcji fraktali w perspektywie socjologicznej analizy sieci motoryzacyjnej w odniesieniu do korporacji Ford Motor Company.

**Słowa kluczowe:** organizacja fraktalna, fraktale, dealerzy motoryzacyjni, autoryzowane przedsiębiorstwa motoryzacyjne, sektor motoryzacji, zarządzanie zespołami

**JEL:** L100, M100

### **Wstęp**

Socjologiczna refleksja nad strategią poszerzenia zasięgu organizacji nastawionej na zysk, wydaje się być interesująca nie tylko w kontekście wskaźników sprzedaży ale także w kontekście podziału zadań. Im większe kręgi sieci sprzedaży lub usług tym większe sieci delegowanych zadań. Tego rodzaju spirala powiązań obecna jest w działaniu przedsiębiorstw fraktalnych. To co jej sprzyja, to przełamywanie granic przestrzeni która wraz z globalizacją dociera z ofertą do masowego odbiorcy. Odtwarza się to poprzez zagęszczanie kooperacyjnej sieci, która staje się realizatorem działań transkontynentalnych interesów ekonomicznych. Wraz z siecią, zgodnie z perspektywą oraz definiowaniem sieci osadza się ona na hierarchii, która wyznacza się dla przykładu w relacji fraktali do centrali sieci. Ta koncepcja sieci w socjologii i osadzenia na hierarchii opisana została przez Marka Granovettera (1985: 486) dla którego kontekst społeczny w jakim sieć się rozwija staje się determinantem stanu tej sieci. Się

**Historia:** otrzymano 29.05.2014, poprawiono 23.09.2014, zaakceptowano 16.10.2014

ciowość w dobie globalizacji interpretowana jest także przez Manuela Castellsa (2011: 101-172) jako narzędzie kapitalizmu sprzyjające dochodowi i ocenie produktywności oraz staje się symbolem zwrotu od pionowej korporacji ku korporacji sieciowej. Taką siecią jest korporacyjna strategia zawierania umów dealerskich pomiędzy przedsiębiorstwami, które stają się reprezentantami marki Ford na lokalnym gruncie.

Celem tego artykułu jest analiza przypadku koncepcji organizacji fraktalnej w tekście identyfikowana z siecią dealerstw motoryzacyjnych Ford Motor Company w Polsce. Przedsiębiorstwa które są autoryzowanymi salonami motoryzacyjnymi marki Ford, zwane dalej dealerami będą określane tu fraktalami zgodnie z koncepcją organizacji fraktalnej. Organizacją fraktalną jest cała sieć autoryzowanych przedsiębiorstw, dealerów motoryzacyjnych marki Ford na świecie.

Argumentacją dla istoty podjętego tematu jest tutaj specyfika zadań na poziomie wewnętrznym i zewnętrznym jakie realizują fraktale (autoryzowani dealerzy). Cele organizacji fraktalnej odtwarzają się w pojedynczych przedsiębiorstwach, które jako

autoryzowane salony marki Ford biorą udział w korporacyjnym udziale marki Ford w rynku motoryzacyjnym na świecie.

### Koncepcja fraktalna w organizacji

Teoria organizacji fraktalnej ma swoje odniesienia także w zarządzaniu, co opisał Hans Jurgen Warnecke (Warnecke 1999) na początku lat 90-tych, wskazując na cechy charakterystyczne organizacji fraktalnych, które określają kompleksową strategię zarządzania przedsiębiorstwem tego typu. Wśród tych cech wskazuje się szczególnie na: samopodobieństwo, samoorganizację, dynamikę i witalność. Samopodobieństwo fraktali dotyczy wielu elementów organizacji którymi mogą być działy, pracownicy, interesariusze czyli jednostki ujęte w systemie komunikacji które należy rozpatrywać na wszystkich poziomach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Fraktalem jest także pracownik, który ma określone zadania do wykonania w zespole sprzedażowym czy serwisie motoryzacyjnym. Samodzielność zadań ma służyć jednak wyrażonej witalności i dynamice organizacji fraktalnej. Geometrią fraktali jest tutaj sieć takich zespołów i związany z nimi przepływ informacji, wiedzy o klientach, znajomość oferty własnego przedsiębiorstwa przez samych pracowników. Pozorna niezależność czy autonomia fraktali nie jest jednak odseparowana od celi ogólnych organizacji, gdyż przedsiębiorstwo fraktalne wymaga nawigowania i sterowania owymi celami wyznaczanymi na każdym poziomie organizacji fraktalnej.

Jak wskazuje Kazimierz Perechuda (2000: 26) przedsiębiorstwo fraktalne jest niczym samodzielny fraktal, czyli działająca jednostka, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane. Ta wydajność przedsiębiorstwa fraktalnego jest monitorowana centralnie choćby poprzez sprawozdawczość sprzedaży, wyniki poziomu sprzedaży usług oraz pojazdów. Połączenie względnej niezależności fraktali w decyzjach samoistnych przedsiębiorstw ze strukturalnym podobieństwem sieci fraktali jaką jest sieć salonów marki Ford w Polsce odpowiada na cechy przedsiębiorstw fraktalnych opisywanych w teorii przez K. Perechudę.

Jak wskazuje K. Perechuda (2000: 26) cechy fraktali to:

- strukturalne podobieństwo
  - swoboda decyzji
  - względna niezależność funkcjonowania
  - zorientowanie na kreowanie wartości dodanej dla klienta (satisfakcja z usług, zaufanie budujące lojalność)
- Powyższe elementy zostaną zanalizowane w poniższym studium przypadku.

### Studium przypadku

Powyższy opis cech organizacji fraktalnej okazuje się spójny ze strategią rozwoju przedsiębiorstw motoryzacyjnych, będących autoryzowanymi salonami marki Ford. Skupiają się one na ekonomicznym zysku i dystrybucji takich usług jak: sprzedaż samochodów osobowych i dostawczych, usługi posprzedażne (serwis motoryzacyjny), ubezpieczenia i finanse. Ponadto oferowana jest kompleksowa obsługa klienta flotowego (instytucjonalnego). Niezależność przedsiębiorstw fraktali realizuje się poprzez dodatkowe formy generujące zysk przedsiębiorstw jak sprzedaż samochodów używanych czy wypożyczalnia samochodów. Dynamika rozwoju ujawnia się tutaj w kompleksowości oferty usług. Te wymiary zadań jakie realizują przedsiębiorstwa – fraktale w ramach organizacji fraktalnej (jaką jest tu korporacja Ford Motor Company) wpisują się w cechy charakterystyczne fraktali, pozwalające na identyfikowanie dealerów motoryzacyjnych z metaforą organizacji fraktalnej.

Z perspektywy realizowania zespołowej pracy w usługach, biura obsługi klienta usług posprzedażnych (serwisów motoryzacyjnych u dealerów) zdają się realizować fordowską synergię pracy odpowiadającą na cechę sieci fraktali jaką jest witalność. Wymiana kadr w zespołach biur obsługi klientów, umożliwiając wewnętrzną procesy doboru kadr adekwatnie do predyspozycji i potrzeb przedsiębiorstwa w branży która jest wrażliwa na sezonowość usług. Przechodzenie pracownika pomiędzy działami w trakcie poznawania organizacji to także szansa poznania geometrii fraktali – jaką są działy przedsiębiorstwa. Dzięki tej witalności możliwe jest poznanie procesu

opieki nad klientem od przyjęcia zlecenia przez naprawę w tle motoryzacyjnego warsztatu, po wydanie auta. Procesowe spojrzenie na usługi w salonach motoryzacyjnych to tylko jedna z wielu funkcji fraktali – czyli autoryzowanych salonów motoryzacyjnych. Dlatego też analiza organizacji fraktalnej w odniesieniu do sieci dealerskiej jest zagadnieniem wieloaspektowym.

Choć kryzys fordizmu przypomniał o nowych technologiach, które wyeliminowały siłę roboczą z procesu produkcji, to analiza sieci dealerstw jest rewizją fordizmu nie w perspektywie produkcji ale obszaru – budowania sieci sprzedaży i sieci partnerów gwarantujących rynek zbytu (Gardawski 2009: 55). Osiągane jest to poprzez zawieranie umów z podwykonawcami wypełniających usługi – sprzedaży czy serwisu. Segmentacja klientów -na instytucjonalnych oraz indywidualnych, zdradza źródła zysków jakie w branży motoryzacyjnej są pochodną wygody zmotoryzowanego społeczeństwa w którym „obsługa flotowa” oznacza, że dana firma nie tylko zaufała marce ale zakupiła hurtową liczbę samochodów danej marki.

Jednak aby takie usługi dealer motoryzacyjnych mógł realizować, musi spełniać wymogi- zdobycia autoryzacji co wiąże się z zatrudnieniem odpowiedniej liczby i fachu mechaników, spełnić wymogi powierzchni salonu czy zapewnić oprogramowanie, które jest niezbędne dla jakości usług. Zatem sam dealer, aspiruje do miana wykonawcy zadań korporacji spełniając wymagania lokalowe, zatrudnienia odpowiedniego personelu, adaptacji oprogramowania i technologii warsztatu do fordowskich standardów.

To wszystko co zawiera się w zarządzaniu fraktalem (autoryzowanym dealerem marki) to usługi posprzedażne, zmianowy czas pracy ale także szczególne zasady kultury organizacyjnej desygnowanej przez umowę dealerską (pomiędzy przedsiębiorstwem a Ford Motor Company). Te nieliczne obszary wymagające realizowania polityki marki to także gwarancja niezależności w lokalnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Na meta poziomie relacji „korporacja Ford i przedsiębiorstwo (dealer motoryzacyjny)” jako partnerzy stają się elementami zasilającymi

odtworzenie organizacji fraktalnej. Interesująca jest tutaj dyspozycja obowiązków jakie przedsiębiorstwo podejmuje się wykonywać na rzecz marki (sprzedaż samochodów, serwis, sprzedaż części zamiennych) co staje się kompetencją przedsiębiorstwa wraz z zawarciem umowy dealerskiej.

Ten sposób realizacji zadań przez „przedsiębiorstwa fraktale” jest pochodną sukcesu budowania korporacyjnych sieci wykonujących zadania w Ameryce, Europie czy Azji. Delegowanie kompleksowych zadań do realizacji podmiotom, które są samodzielnymi przedsiębiorstwami zobowiązanymi stosowną umową do zachowania wizerunkowych standardów marki pozwalają na powiększanie korporacyjnego zasięgu.

To strukturalne podobieństwo dealerów motoryzacyjnych autoryzowanych salonów marki Ford w Polsce to nie tylko dominująca forma gospodarcza spółek z ograniczoną odpowiedzialnością ale historie owych przedsiębiorstw wpisujące się w ich tożsamość.

W tych historiach nie bez znaczenia jest polski kontekst transformacji systemowej i wykorzystanie z początkiem lat 90-tych kapitału i prywatyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego Polmozbyt. W efekcie tej zmiany wiele dotychczasowych przedsiębiorstw wykorzystało lokalizację przedsiębiorstw a pozyskując umowę dealerską kreowało różnorodność rynku motoryzacyjnego. Ten styl adaptacji do zmiany jest pewną charakterystyczną orientacją wobec rynku. Przemiany wśród nowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych, cechowały się prorynkowym nastawieniem na rozwój oraz kreowaniem nowych kierunków wartościowania pracy a także stosowaniem odmiennych zasad zarządzania ludźmi. Za typologią orientacji wobec rynku jaką stosuje Juliusz Gardawski (2009: 204-205), można uznać przedsiębiorców i pionierów rozwoju po transformacyjnego rynku motoryzacji w Polsce za „wygranych” i „dynamicznych”.

Od etapu kurczącej się sfery produkcji „FSO na Żeraniu” jaką opisywał Stefan Szostkiewicz (1961: 131-162) przez transformację i odejście od „Polmozbytów będących państwowymi przedsiębiorstwami, do przedsiębiorczości lat

90-tych w Polsce, skupiono się nie na produkcji ale usługach będącym nowym obszarem w rozwijającej się przedsiębiorczości.

W ten sposób polskiej kulturze pojawiła się różnorodność motoryzacyjna która także wykreowała segmenty rynku aut luksusowych oraz aut dla klasy średniej – czym była pierwotna misja produkcji aut dla Henrego Forda. Należy wspomnieć, że rozpatrujemy tu rynek aut nowych-nie używanych, dla których transformacja stała się także sposobem na rozprawienie się z deprezacją i sprzyjała osiągnięciu dobra jakim jest samochód osobowy, które dotychczas był produktem w obszarze reglamentacji.

W kontekście rynku motoryzacyjnego znaczenie udziału w rynku oraz zdolność dostosowania misji marki do kontekstów kulturowych krajów w których marka chce pozyskać klientów, stają się zagadnieniem wymagającym wieloaspektowej analizy. To co istotne w perspektywie zarządzania zasobami ludzkimi to nie tylko sposób organizacji pracy i relacja pomiędzy tożsamością marki a kulturą organizacyjną przedsiębiorstw. Fenomenem jest tu konstruowanie sieci fraktali czyli sieci autoryzowanych salonów motoryzacyjnych, przekładająca się na realizację ekonomicznych celów zarówno korporacji jak i samych przedsiębiorstw- fraktali. Należy wspomnieć, że udział w rynku sprzedaży marki Ford w Europie sięgał w roku 2008 blisko 10%<sup>32</sup> a liczba autoryzowanych salonów marki Ford w Polsce łącznie wynosi 83, z czego 63 świadczą kompleksowe usługi (czyli oferuje ASO autoryzowaną stację obsługi i salon sprzedaży). Autoryzacja mogą funkcjonować także rozłącznie, czyli przedsiębiorstwo może posiadać autoryzację serwisu ale nie salonu – lub na odwrót (Dane pochodzą z infolinii Ford Polska z 14.02.12.).

Wchodzenie w sieć układu marki identyfikowanej z amerykańską tradycją ale i niemiecką konstrukcją, staje się idealne dla celów osiągalności samochodu dla jak największej liczby obywateli. Ta misja kreowana jest w Europie już od roku 1925,

<sup>32</sup> [www.corporate.ford.com/sustainability/market share and sales](http://www.corporate.ford.com/sustainability/market-share-and-sales), pobrane: [14.02.2012]

gdzie główne procesy produkcyjne skupione są w Niemczech, Anglii i Turcji. Ogólna liczba autoryzowanych salonów dealerskich Forda na świecie sięgała w roku 2008 ponad 11,827 tysięcy przedsiębiorstw (<http://corporate.ford.com> 14.02.2012). Te dane nie są bez znaczenia dla kreowania wizerunku marki nie tylko jako oferenta ale także jako pracodawcy. Choć od czasów fordowskiej linii montażowej minęło wiele czasu to elementy polityki amerykańskiego koncernu są widoczne nie tylko w masowej produkcji ale organizacji pracy która ma być identyfikowana z marką w każdym z przedsiębiorstw –fraktali czyli realizujących umowy dealerskie. To co wchodzi w proces organizacji pracy to zarówno standard pracy zespołowej w biurach obsługi klienta autoryzowanych salonów, kompleksowa oferta sprzedaży samochodów oraz usług posprzedażnych co jest specyfiką fordowskiej koncepcji łączenia produkcji z usługami, opisywaną przez samych twórców marki (Ford, Crowther 1922: 4). Organizacje fraktalne ujmują w swojej definicji podobieństwo formy ale jednocześnie zachowują niezależność. Te podobieństwa fraktali (dealerów motoryzacyjnych) to choćby forma prawna autoryzowanych dealerów motoryzacyjnych, będących w większości spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością. Idea zrzeszania się dealerów w Polsce jest tematem drażliwym o czym mówią sami zaangażowani w osiągnięcie konsensusu konkurujących ze sobą dealerów. Mimo słabo wdrażającej się idei komunitaryzmu wśród polskich dealerów różnych marek, istnieje Związek Dealerów Samochodowych [Związek Dealerów Samochodów<sup>33</sup>] do którego należy obecnie 120 firm dealerskich. Co pokazuje, że fraktale funkcjonują w kontekście sieci fraktalnych konkurujących między sobą o czym jawnie informują same stowarzyszenia będące w sieci (Konieczny 2011:1).

<sup>33</sup> Związek Dealerów Samochodów (ZDS) jest organizacją pracodawców reprezentującą interesy dealerów i autoryzowanych stacji serwisowych w Polsce. Polska branża dealerska to ponad tysiąc przedsiębiorstw, w przeważającej większości firm rodzinnych o polskim kapitale, zatrudniających blisko 40 tysięcy pracowników.

W ramach jednej sieci fraktalnej (jednej marki) tj. sieci dealerów marki Ford każde przedsiębiorstwo jest podobne do siebie choć jest osobnym podmiotem gospodarczym. Te podobieństwa to zewnętrzny i wewnętrzny wizerunek salonów, obsługa klienta podlegająca badaniom satysfakcji nie wynikającym z norm jakości jakie przedsiębiorstwo samo może realizować ale wynikające z korporacyjnych standardów i form w jakich takie badania są realizowane.

Od roku 1903 kiedy to Ford Motor Company rozpoczął działalność w Stanach Zjednoczonych od ruchomej linii montażowej, wdrażając masową produkcję w roku 1913-era fordyzmu rozpoczęła nie tylko nowy, masowy sposób produkcji ale także zapewniła rozwój pracy zespołowej. Przedsiębiorstwa fraktale o ile mają swobodę względem ilości zatrudnionych pracowników to dla funkcjonowania kompleksowych usług oraz wypełniania planów sprzedaży w danym roku skupiają się na zespołowej pracy w biurach obsługi klienta, która to staje się obszarem kontroli i rywalizacji między przedsiębiorstwami fraktalami. Obszar współzawodnictwa widoczny jest w branżowych rankingach wpływających na prestiż przedsiębiorstwa i konsumenckie opinie dla których miejsce dealera w rankingu staje się rekomendacją (Magazyn Auto Świat 2011). Ten element rywalizacji między przedsiębiorstwami reprezentującymi tą samą markę (w regionie czy województwie) staje się uzupełnieniem definicji organizacji fraktalnej w której dynamika i witalność (Perechuda 2000: 27-28) gwarantują utrzymanie statusu quo. Pomimo tych obszarów sugestii jakie od właściciela marki tj. decydenta kierującego organizacją fraktalną otrzymują przedsiębiorstwa będące (fraktalami) jest obszar swobody decyzyjnej choćby w obszarze działań wewnętrznej komunikacji: prowadzenia biuletynu pracowniczego, wyboru stylu zarządzania czy też jak wskazuje niezależność ta dotyczy „swobody wyboru tunelu nawigowania tj. przestrzeni decyzji, zachowań, działań, funkcjonowania i sterowania zdarzeniami organizacyjno – zarządczymi (Perechuda 2000: 27-28), którymi mogą być lokalne działania marketingowe czy wizerunkowe mające służyć tożsamości

lokalnej fraktala, która w kontekście polskim wymaga adaptacji do warunków, oczekiwań ale i możliwości ekonomicznych polskich konsumentów i pracowników.

### Zakończenie

Sieć dealerstw będących autoryzowanymi salonami marki Ford uwidacznia więzi organizacji fraktalnej, która spełnia teoretyczne podstawy budowania sieci w oparciu o koordynację działań w przestrzeni geograficznej. Charakter kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami realizującymi zasady umowy dealerskiej a marką Ford opierają się o negocjacje a nie konkurencję (Łobos 2000: 97-104). Wobec tego każde przedsiębiorstwo aspirujące do realizowania usług i posługiwania się marką negocjuje warunki wsparcia i zakresu swobody, co gwarantuje możliwość decyzyjności kierowania biznesem w lokalnych warunkach na całym świecie. Istotną cechą tego typu organizacji to także scedowanie zadań specjalistycznych takich jak sprzedaż lub serwis na przedsiębiorstwa „fraktale”. Tym samym spójnie z zasadą perspektywy „osadzenia” sieci jak definiował to Granovetter (1985: 486), sieć staje się tu kooperacją ale i ujawnia nowe hierarchie w swoich fraktalach. Pozostałe zadania związane z kreowaniem wizerunku marki i rozwoju produkcji pozostają w gestii zarządzających korporacją choćby w danym kraju Europy, w którym organizacja fraktalna ma swoją decydencką grupę (Ford Polska) koordynującą przedsiębiorstwami –fraktalami w zakresie w jakim określa to umowa. Ten kierunek kreowania transnarodowych więzi w których produkcja i sprzedaż staje się zadaniem co sprzyja wizji kreowania organizacji przyszłości, które „przestaną być fortecami a ich granice zostaną jedynie tylko w takim stopniu jaki będzie niezbędny do zachowania własnej tożsamości” (Nogalski i in. 2002:255).

Dzisiejsze spojrzenie na rozpiętość realizowanych zadań przez autoryzowane dealerstwa reprezentujące markę Ford (fraktale) w Polsce, przypomina sieć zintegrowaną zasadami kompetencji i specjalizacji gdzie wspólnym celem łączącym fraktale i korporację jest świadczenie usług na rzecz klienta zdefiniowanych przez markę.

Sukcesy i porażki stosowanej formy budowania zasięgu, można oceniać zarówno przez udział Forda w europejskim rynku motoryzacji czyli w odniesieniu do danych, upublicznianych przez korporację. W polskiej perspektywie liczba dealerów motoryzacyjnych sięga dziś liczby 80 autoryzowanych przedsiębiorstw (fraktali) – i niech ten wskaźnik będzie refleksją nad skuteczność sieci fraktalnej w lokalnej perspektywie.

## Bibliografia

Castells M. (2011), *Spółeczeństwo sieci*, Wyd. PWN, Warszawa.

Ford H., Crowthe S. (1922), *My life and work*, Doubleday Page & Company, Garden City-New York.

Gardawski J. (red.) (2009), *Polacy pracujący a kryzys fordysty*, Wyd. Scholar, Warszawa.

Granovetter M. (1995), Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, "American Journal of Sociology", nr 91 (3).

Konieczny M. (2011), Trzy cele dealerskich stowarzyszeń, „Auto Świat”, nr 2.

Łobos K. (2000), *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości:*

*konceptje, modele, metody*, red. Perechuda K., Placet, Warszawa.

Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R. Czermiński A., Czerska M. (red.) (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości: konceptje, modele, metody*, Wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Szostkiewicz S. (1961), *Struktura społeczna Fabryki Samochodów Osobowych na Żeraniu*, Instytut Filozofii i Socjologii, Wyd. PAN, Łódź-Warszawa.

Magazyn Auto Świat (2011), *Wielki test salonów*, nr 24.

Warnecke H.J. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa: przedsiębiorstwo fraktalne*, Wyd. Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości i PWN, Warszawa.

Materiały internetowe

*Ford Motor Company*,  
[www.corporate.ford.com](http://www.corporate.ford.com) [14.02.2012].

*Związek Dealerów Samochodowych*,  
<http://www.zds.org.pl> [14.02.2012].

## The Automotive Dealers as fractal enterprises. A case study

### Abstract:

The article is a revision of the concept of fractal organization in an analytical sense. A case study of authorized dealers of Ford Motor Company in Poland is presented. In the context of such a network, fractals are independent objects carrying out tasks for the organization. The approach used is a revision of the sociological perspective on the concept of fractals, with reference to the Ford Motor Company.

**Keywords:** fractal organization, fractal, motorization dealer, authorized enterprises of motorization, sector of motorization, team management, synergy, building of corporation net