PISMO ŚRODOWISKA BADACZY PROBLEMÓW RYNKU
dwumiesięcznik

handel wewnętrzny

• rynek • przedsiębiorstwo
• konsumpcja • marketing

2017
nr 3 (368) tom I
rocznik 63 (LXIII)

Spis treści

Tworzenie potencjału zasobowego i zdolności dynamicznych organizacji poprzez partnerstwo strategiczne – *Anna Adamik*..... 5

Znaczenie składowych procesu współkreowania wartości dla klienta w perspektywie wyborów strategicznych – *Paweł Bartkowiak*..... 17

Przedsiębiorstwo jako elastyczny system zasobów – *Marek Błaszczyk* 29

Applications of MCDM Methods in the ERP System Selection Process in Enterprises – *Maciej Brzozowski, Ilya Birfer* 40

Klimat współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach sektora turystyki – *Wojciech Czakon, Patrycja Klimas* 53

Gospodarka współdzielenia z perspektywy przedsiębiorców sektora turystycznego – *Katarzyna Czernek, Dagmara Wójcik*..... 66

Strategie konkurowania małopolskich mikro- i małych przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym – *Joanna Duda, Rafał Kusa* .. 77

Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie – *Tadeusz Falencikowski*..... 91

System pomiaru efektywności a efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw – *Magdalena Gębczyńska* 99

Strategie i innowacje organizacyjne na rynku transportu morskiego kontenerów w warunkach recesji – *Marek Grzybowski*..... 108

Możliwość badania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu metodologii teorii ugruntowanej – *Bogusław Hajdasz*..... 120

Korzyści zewnętrzne z funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych jako skutki wyborów strategicznych – *Marzena Hajduk-Stelmachowicz* 132

Rola kluczowych pracowników we współczesnym przedsiębiorstwie – *Michał Igielski* 142

Wykorzystanie koncepcji *free revealing* w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – *Patrycja Juszczyk* 153

Działania rynkowe wpływające na wartość dla klienta w obszarze innowacji B+R. Analiza porównawcza spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego – *Izabela Konieczna* 163

Strategie rebrandingu w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym – *Joanna Korpus* 171

Kompetencje projektowe organizacji – wymiary, rozwój i znaczenie – *Alina Kozarkiewicz* 182

Wykorzystanie zasobowej teorii organizacji w zarządzaniu szpitalami publicznymi – *Agnieszka Krawczyk-Sołtys* 192

Strategia budowania relacji przedsiębiorstwa z makrootoczeniem – *Ryszard Królik* 203

Orientacje strategiczne a efektywność organizacji. Perspektywa konfiguracyjna – *Anna Kwiotkowska* 213

Możliwości i ograniczenia wykorzystania *crowdsourcingu* przez jednostki samorządu terytorialnego – *Regina Lenart-Gansiniec* 223

Rola kanałów komunikacji społecznej odpowiedzialności biznesu w tworzeniu więzi z interesariuszami – *Wojciech Leoński* 234

Strategia prolojalnościowa w warunkach niepewności zachowań klientów wewnętrznych – *Anna Lipka* 243

Dywersyfikacja a struktury właścicielskie polskich spółek publicznych w 2014 roku – *Zbigniew Matyjas* 253

Wiedza i ignorancja w metodologii zarządzania strategicznego – *Czesław Mesjasz, Marek Szarucki* 264

Dywersyfikacja branżowa *versus* ekspansja geograficzna – dylemat strategiczny przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim – *Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska* 275

Dylemat *make or buy* – przesłanki wyboru międzynarodowej strategii produkcyjnej – *Michał Młody* 288

Innowacje społeczne w klastrach − strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami – *Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek* 300

Kryterium różnicowania okazji implementacyjnej w praktyce przedsiębiorstwa wytwórczego – *Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski* 313

Strategie zakupowe przedsiębiorstw w warunkach niestabilności – *Barbara Ocicka*..... 330

Planowanie strategiczne z perspektywy *sustainability – Arnold Pabian* 341

Wybory strategiczne gmin w zakresie sposobu świadczenia usług publicznych – *Anita Perska-Tembłowska* 351

Klienci transakcyjni i lojalni w strategicznym zarządzaniu relacjami – *Marek Prymon*..... 361

Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych – *Agnieszka Puto*..... 374

Świadomość ryzyka oraz jego wpływu na tworzenie oraz realizację strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach – *Joanna Radomska* 387

Modelowe ujęcia wdrażania strategii – przegląd wybranych koncepcji – *Przemysław Wołczek, Jarosław Ignacy* 398

Anna Adamik
Politechnika Łódzka

Tworzenie potencjału zasobowego i zdolności dynamicznych organizacji poprzez partnerstwo strategiczne

Streszczenie

W opracowaniu dokonano opisu struktury potencjału zasobowego organizacji i zaproponowano koncepcję jego tworzenia. Zasugerowano, by procesy tworzenia i eksploatowania potencjału zasobowego organizacji oprzeć na mechanizmie tworzenia wielopłaszczyznowego partnerstwa. Dla celów tworzenia zdolności dynamicznych, będących jednym z ważniejszych elementów potencjału, wskazano partnerstwo sytuacyjne z różnego typu partnerami biznesowymi. Analizy teoretyczne zobrazowano wynikami badań praktycznych zachowań funkcjonujących na terenie Polski MSP. Artykuł ma charakter koncepcyjny.

Słowa kluczowe: potencjał zasobowy organizacji, zdolności dynamiczne, partnerstwo strategiczne, potencjał partnerstwa strategicznego.

Kody JEL: D21, D22, L14

Wstęp

Zgodnie z podejściem zasobowym (RBV) każda organizacja, by móc sprawnie funkcjonować i efektywnie konkurować musi umiejętnie tworzyć swój potencjał zasobowy (potencjał konkurencyjności). Zdolności w tym zakresie stanowią podstawę do opracowania, a następnie wdrożenia zapewniającej skuteczność rynkową strategii (Barney 1991, s. 102). Są one tym bardziej ważne, że projektowana strategia powinna być tworzona nie tylko na podstawie istniejących (w tym posiadanych), ale i przyszłych (w tym będących w dostępie przez partnerów (Adamik 2015a, s. 11-26) zasobów, procesów i zdolności, a więc nie jako prosta konsekwencja analiz strategicznych, ale „tworzenie przez organizację tego, czego dotychczas jeszcze nie było" (Bratnicki 2000, s. 17, 134). W ostatnich latach szczególną rolę pełni w tych działaniach tzw. dynamika, czyli zdolność systematycznego odnawiania zdobytych wcześniej kompetencji w celu osiągania nowej i podtrzymywania dotychczasowej przewagi w zmieniającym się otoczeniu (Teece i in. 1997, s. 509-534), a także towarzyszące jej zdolności dynamiczne. Te ostatnie, to tzw. kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe (Teece 2012, s. 1395). Ze względu na ich rolę jako celem niniejszego opracowania jest opis koncepcji ich świadomego tworzenia oraz zobrazowanie jej wynikami badań empirycznych. Mając na uwadze możliwości tkwiące w partnerstwie strategicznym zaproponowano, by procesy tworzenia i eksploatowania zdolności dynamicznych organiza-

cji oprzeć na mechanizmach generowania dojrzałego partnerstwa strategicznego, zwłaszcza sytuacyjnego.

W warstwie teoretycznej badania oparto na podstawie teorii zasobowej, koncepcji zdolności dynamicznych, teorii konkurencyjności, teorii partnerstwa strategicznego oraz koncepcję budowy przewagi konkurencyjnej na bazie współpracy międzyorganizacyjnej. W warstwie empirycznej podstawę analiz stanowiły wyniki badań MSP w zakresie mechanizmów tworzenia i sposobów eksploatowania przez nie partnerstwa strategicznego. W procesach tych kluczową rolę pełniły zgromadzone i posiadane na własność oraz dostępne przez relacje z partnerami różnorodne zasoby i umiejętności.

Struktura potencjału zasobowego organizacji a zdolności dynamiczne

Zgodnie z RBV, każda organizacja posiada swój potencjał konkurencyjności, czyli charakterystyczny dla siebie zbiór trudnych do naśladowania zasobów i umiejętności tworzących jej przewagę konkurencyjną. W zależności od jego jakości przyczynia się on w mniejszym lub większym stopniu do utrzymywania różnic w wynikach osiąganych przez poszczególnych graczy rynkowych. W ramach jego struktury dostrzega się specyficzną hierarchię (ujęto ją w tabeli 1). Bazowym elementem w tym zbiorze są zasoby, przez które rozumie się wszystko to, co przyczynia się do realizacji celów organizacji, przy czym zasoby mogą być materialne lub niematerialne, mogą być kupowane na rynku zasobów lub tworzone samodzielnie przez organizację, mogą być też jej własnością lub nie (Godziszewski i in. 2011, s. 188). Uznaje się zatem za nie wszystko to, co znajduje się w posiadaniu organizacji lub jest przez nią kontrolowane i co stanowi podstawę jej działalności, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 369). Uzupełnieniem, a często rozwinięciem możliwości tkwiących w zasobach (w tym co organizacja „posiada") są umiejętności w zakresie realizacji różnych rodzajów działalności oraz optymalizacji wykorzystania zasobów, działalności i strategicznych jednostek biznesu (Johnson, Scholes 1999, s. 149-150) (to, co organizacja „wie"). To zdolności operacyjne obejmujące wszystkie rutynowe czynności, określane często jako rutyny organizacyjne, związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa (Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509). Powstają one na podstawie doświadczenia nabytego w dotychczasowej działalności i stanowią powtarzalne wzorce postępowania, które umożliwiają przetrwanie przedsiębiorstwa, a także wpływają na jego bieżące funkcjonowanie.

Odpowiednia konfiguracja powyższych elementów generuje tzw. kompetencje**,** często nawet kluczowe kompetencje poszczególnych organizacji. Uważa się za nie te zdolności (umiejętności) organizacji, które pozwalają jej tak wykorzystywać zasoby, by osiągać przewagę konkurencyjną w sposób, którego inni nie są w stanie naśladować lub przyswoić (Johnson, Scholes, Whittinghton 2010, s. 91). To przede wszystkim zdolności dynamiczne, czyli zdolności organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania swojej bazy zasobowej (Agarwal, Helfat, 2009, s. 283). Należą one do obszaru najlepszych praktyk

(Al-Aali, Teece 2014, s. 105-106), gdyż wskazują sposób, w jaki zwykłe zdolności organizacji (operacyjne) są rozwijane i łączone, a także determinują szybkość i stopień, w jakim poszczególne zasoby przedsiębiorstwa mogą być ustanawiane i przegrupowywane w stosunku do warunków i szans w otoczeniu tak, aby generowały długookresowe ponadprzeciętne (pozytywne) wyniki (Drnenvich, Kriauciunas 2011, s. 254-279). Na szczycie opisywanej struktury, czyli najbardziej pożądanym, lecz najtrudniej zdobywanym elementem potencjału konkurencyjności są metakompetencje (Blyler, Coff 2003, s. 677). Należą do

Tabela 1

Mechanizm budowy potencjału zasobowego organizacji w oparciu o partnerstwo strategiczne (*Partnering Based Resource Potential Generator* − PBRPG*)*

Potencjał zasobowy jako źródło przewagi konkurencyjnej i mechanizmy wspierające jego budowę					
Baza	**RBV/RBT** *Resource-Based View/Resource-Based Theory*		**CCC/DCC** *Core Competeencies Concept /Dynamic Capabilities Concept*		
Źródła	**Zasoby**	**Umiejętności**	**Kompetencje/kluczowe kompetencje**	**Metakompetencje**	**2**
Charakter	Organizacja je posiada (lub ma w dostępie) i kontroluje by realizować wyznaczone cele i stworzyć atrakcyjną ofertę dla klientów	Organizacja potrafi dzięki nim wykorzystywać dostępne zasoby w celu osiągnięcia zamierzonych efektów rynkowych	Organizacja dzięki nim w innowacyjny i wyróżniający sposób integruje swoje zdolności do efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów	Organizacja dzięki nim sprawnie wykorzystuje i rozwija swe dotychczasowe oraz kreuje nowe kluczowe kompetencje	3
Elementy składowe	**Zasoby materialne i niematerialne, najcenniejsze z nich to zasoby strategiczne, czyli** cenne, rzadkie, kosztowne do naśladowania, trwałe, posiadane przez firmę, niepodatne na substytucję, lepsze od zasobów konkurentów, skodyfikowane, uosabiane przez uczestników tworzenia strategii, podatne organizacyjnie na wykorzystanie oraz ważne	– **Zdolności operacyjne:** -związki umiejętności warunkujących wykonywanie zadań i czynności na poziomie operacyjnym, dotyczą z reguły krótkookresowych wytycznych postępowania przedsiębiorstwa – -zwykłe (normalne) zdolności, związane przede wszystkim z wytwarzaniem produktów i/lub świadczeniem usług	**Zdolności dynamiczne** w tym: – zdolności do wychwytywania szans i zagrożeń; – zdolności do wykorzystywania szans; – zdolności do zwiększania konkurencyjności poprzez doskonalenie, łączenie, ochronę i rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych zasobów firmy.	**Zdolności tworzenia, zabezpieczania i weryfikacji rutyn organizacyjnego i strategicznego uczenia się kształtujących nowe logiki organizacyjne** (wzorce i schematy postępowania uwarunkowane przez struktury organizacyjne, społeczne, fizyczne i poznawcze)	**4**
	⇧	⇧	⇧	⇧	5
Mechanizm wspierający budowę	Wypracowany na rynku klimat zaufania wobec działań firmy („profil zaufania rynkowego", dostrzegana tożsamość/wartość firmy jako partnera)	Umiejętność wsparcia obszarów funkcjonalnych działaniami/relacjami partnerskimi (łańcuch partnerstwa)	Dojrzały system płaszczyzn partnerskiej współpracy z poszczególnymi grupami interesariuszy organizacji	Duże doświadczenie w tworzeniu (dobór partnerów, form, zasad współpracy) i eksploatowaniu więzi współpracy (wysokie wyniki, wartościowe efekty współpracy wewnątrz i międzyorganizacyjnej)	6
	Partnerstwo podmiotowe	**Partnerstwo systemowe**	**Partnerstwo sytuacyjne**	**Partnerstwo:** – **czynnościowe** – **atrybutowe**	**7**

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

nich takie zdolności, które umożliwiają organizacji wykształcenie, rozwój, wykorzystanie i weryfikację posiadanych kompetencji kluczowych (Matwiejczuk 2011, s. 34). Wywodzą się one z łączenia umiejętności menadżerskich, wiedzy, doświadczenia, wartości oraz rutyn organizacyjnych.

Zdolności dynamiczne a partnerstwo strategiczne

Szczególną rolę pełnią w opisywanym systemie zdolności dynamiczne**.** W strukturze zarządzania strategicznego jako pola badawczego są rozpatrywane jako źródło trwałej, wysokiej efektywności organizacyjnej (Bratnicki 2010, s. 41) analizowanej w wymiarze przewagi konkurencyjnej. Wciąż niewiele wiadomo, jak one powstają (Czakon 2008, s. 133-134). Sposób, w jaki powstają i zmieniają się nie jest ani jasny, ani łatwo rozpoznany, stąd to zagadnienie o wysokim stopniu złożoności (Bratnicki 2000, s. 124). Najczęściej tworzone są na bazie organizacyjnych rutyn, które wspierane są przez akumulację doświadczeń, artykulację i kodyfikację wiedzy (Macher, Mowery 2009, s. 41-62). Budowane są na indywidualnych umiejętnościach oraz uczeniu się współpracujących ze sobą pracowników i całych organizacji. Aby, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa dostosowywały do potrzeb rynkowych podstawę ich rozwoju muszą stanowić umiejętności sprawnego współdziałania z innymi organizacjami (Teece 2012, s. 1395-1401). Cennymi w ostatnich latach zdolnościami dynamicznymi są więc współpraca (Eisenhardt, Martin 2000, s. 1105-1121) i partnerstwo strategiczne w sieciach odpowiednio dobranych partnerów. Dziś sieci te obejmują zarówno układ kontaktów horyzontalnych, jak i wertykalnych, zarówno z przedsiębiorstwami będącymi dostawcami, klientami, konkurentami lub innymi partnerami z branży, tak w kraju, jak również w innych krajach i branżach (Nahapiet, Gloshal 1998). Charakter, jakość i efektywność zarówno sieci, jak i relacji partnerskich determinują możliwości sukcesu rynkowego. Relacje te stają się kategorią pojęciową przydatną dla wyjaśniania sposobu powstawania ponadprzeciętnej wartości wspólnie dodawanej przez partnerów więzi współpracy (Adamik 2010). Umożliwiają firmom zmniejszenie zależności od struktur kapitału własnego, redukcję kosztów negocjacji (np. w aliansach) oraz poprawę wyników ekonomicznych (Gulati, Nohrita 2000). Zwiększają także skuteczność uczenia się od partnerów, chronią kluczowe umiejętności i wiedzę firmy, poza tym pomagają wypracowywać wiele specjalistycznych rutyn służących transferowi wiedzy i informacji. W ten sposób tworzą relacyjny potencjał organizacji − potencjał partnerstwa, który zwiększa elastyczność działania, redukuje koszty transakcyjne, zwiększa innowacyjność i koordynację działań partnerów. Dzięki relacjom ma szanse pojawić się u partnerów także relacyjna przewaga konkurencyjna generująca renty relacyjne (Lavie 2006, s. 638).

Potencjał partnerstwa strategicznego organizacji

Partnerstwo strategiczne interpretowane jest w literaturze zagadnienia w bardzo różnorodny sposób, m.in. jako fundamentalna, filozoficzna koncepcja wyjaśniająca istotę uni-

kalnego podejścia do mechanizmu rozwoju współczesnego biznesu, czy też potężna siła tworząca wartość nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw (Deering, Murphy 2003). Postrzega się je również jako model relacji między partnerami obejmujący: współdziałanie i współpracę, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii i inności, tolerancję. Wskazuje się także, że jest to podejście do zarządzania stosowane przez dwie lub więcej organizacje w celu osiągnięcia określonych celów przez zwiększenie efektywności zasobów każdego uczestnika takiego powiązania. Dla celów badań przyjęto, iż partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw należy rozumieć jako opartą na dobrowolnej współzależności specyficzną formę współpracy celowo dobranych, w ustalonym stopniu autonomicznych, kompatybilnych organizacyjnie i kulturowo, komplementarnych zasobowo, a przy tym symetrycznie zaangażowanych w realizację wspólnych zadań i wzajemnych korzyści synergicznych, dwóch lub więcej, szeroko pojętych, partnerów (Adamik 2015b, s. 117). Z racji strategicznego dla rozwoju organizacji znaczenia, warto jak najlepiej rozumieć istotę partnerstwa i jak najpełniej ją eksploatować. W tym celu sugeruje się analizować je z pięciu podstawowych dla nauki o organizacji perspektyw badawczych tzn. perspektywy podmiotowej, czynnościowej, atrybutowej, systemowej i sytuacyjnej. Każda z nich w specyficzny dla siebie sposób ujawnia inne elementy potencjału relacyjnego bazującej na nim organizacji generując inny typ partnerstwa strategicznego (por. tabela 1) (szerzej: Adamik 2015b). Patrząc na partnerstwo organizacji z perspektywy podmiotowej jesteśmy w stanie ustalić, jak bardzo zaufanym i autonomicznym, czyli jakiego typu partnerem jest dana organizacja, w jaki sposób ustrukturyzowała powiązania z sojusznikami, czy są one sformalizowane, czy też nie i jak silnie. Perspektywa czynnościowa pozwala ustalić przyjętą przez partnerów metodykę, czy też model wspólnego działania.

Perspektywa atrybutowa pozwala zidentyfikować cechy współpracujących ze sobą partnerów, a pośrednio ocenić skuteczność ich dopasowania, zwłaszcza strategicznego i kulturowego. Obserwując kwestię partnerstwa przedsiębiorstw z perspektywy systemowej dostrzec można, iż partnerstwo to pewien system specyficznych, wielopłaszczyznowych działań międzyorganizacyjnych nastawionych na dzielenie się zasobami, tworzenie, przyswajanie i wykorzystywanie wspólnie wygenerowanej wiedzy, integrację działań oraz zgranie pozycji. Dzięki niej zyskuje się ostatecznie możliwość holistycznej oceny sposobu funkcjonowania organizacji, rozpoznanie obszarów jej szczegółowych partnerstw oraz sprzężenia zwrotnego między nimi.

Perspektywa sytuacyjna związana jest z umiejętnością odnalezienia się organizacji w turbulentnym otoczeniu i bilansowania kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych na skutek uczenia się poprzez praktyczne współdziałanie. Współdziałanie oznacza wówczas odkrywanie i konstruowanie wspólnej rzeczywistości przez partnerów o zróżnicowanych charakterystykach, np. w formach partnerstwa międzysektorowego (Ionescu 2009, s. 53). Epistemologiczne różnice między wspomnianymi perspektywami pozwalają dostrzec zupełnie nową wiedzę o organizacji i potencjale jej partnerstwa (por. tabela 2). Ujawniają m.in. siły, które partnerstwo strategiczne w poszczególnych swych płaszczyznach może dla organizacji wygenerować i eksploatować (Adamik 2015b).

Tabela 2

Potencjał partnerstwa strategicznego

Rodzaje/ płaszczyzny partnerstwa	Elementy składowe potencjału partnerstwa	Przykładowe działania/zachowania partnerskie
Podmiotowe	Siła bliskości	Bezpośrednie relacje, nieformalny charakter relacji z partnerami,
	Siła autonomii	Długookresowy charakter współpracy, adaptacja zasobów firmy do potrzeb partnera
	Siła zaufania	Więzi kontraktowe, symetryczny charakter relacji (podobne wkłady/ podobne korzyści)
Systemowe	Siła partnerstwa w zaopatrzeniu Siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii Siła partnerstwa w zakresie ZZL Siła partnerstwa w zakresie infrastruktury Siła partnerstwa w logistyce wejścia Siła partnerstwa w logistyce wyjścia Siła partnerstwa w operacjach Siła partnerstwa w marketingu, sprzedaży i obsługa klienta	Częstotliwość występowania relacji partnerskich w poszczególnych obszarach, tzn. zaopatrzenia, rozwoju technologii, ZZL, budowy infrastruktury, logistyki, operacji i marketingu
Sytuacyjne	Siła partnerstwa z pracownikami Siła partnerstwa pomiędzy właścicielami Siła partnerstwa z dostawcami Siła partnerstwa z klientami Siła partnerstwa z konkurentami Siła partnerstwa z organizacjami publicznymi Siła partnerstwa z organizacjami społecznymi	Stopień harmonijnego współdziałania Zaangażowanie we współpracę Zrozumienie biznesowe Długość relacji Jakość komunikacji Częstotliwość bliskich kontaktów Częstotliwość bliskich kontaktów
Atrybutowe	Siła partnerstwa strategii Siła partnerstwa kultury organizacyjnej Siła partnerstwa zasobów Siła partnerstwa zachowań rynkowych Siła partnerstwa działań organizacyjnych Siła partnerstwa menedżerów Siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy	Zrozumienie biznesowe partnerów Jakość komunikacji Jakość produktów/usług/procesów Trwałość współpracy Autonomia w relacjach współpracy Odsetek kadry z wyższym wykształceniem Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami
Czynnościowe	Siła doświadczenia we współpracy	Stopień harmonijnego współdziałania Trwałość relacji Częstotliwość wspólnych działań

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych; szerzej: Adamik (2015b).

Zestawienie potencjału zasobowego z potencjałem partnerstwa wskazuje na ich kompatybilność, na skutek czego można zauważyć, iż partnerstwo podmiotowe wydaje się stanowić istotne wsparcie dla potencjału zasobów organizacji, partnerstwo systemowe, wspiera potencjał dostępnych umiejętności, partnerstwo sytuacyjne wzmacnia zwłaszcza kluczowe

kompetencje i zdolności dynamiczne, a partnerstwa czynnościowe i atrybutowe są solidną dźwignią dla generowania metakompetencji (por. tabela 1). Łącznie wiedza ta sygnalizuje istnienie spójnego, opartego o partnerstwo, mechanizmu budowy potencjału zasobowego organizacji, tzw. generatora potencjału opartego o partnerstwo strategiczne (*Partnering Based Resource Potential Generator* − PBRPG) (por. tabela 1).

Metodyka badań

Dla zobrazowania istnienia i stopnia eksploatowania powyższego mechanizmu wykorzystano wyniki badań[1] nad wykorzystaniem partnerstwa strategicznego wśród MSP. W ich toku zbierano i zestawiano m.in. dane o źródłach i mechanizmach budowy potencjału partnerstwa badanych oraz jego wpływie na ich potencjał zasobowy oraz będącą jego konsekwencją, konkurencyjność przedsiębiorstw. Dla każdego z jego elementów (partnerstwo podmiotowe, czynnościowe, atrybutowe, systemowe i sytuacyjne) starano się także ustalić czynniki je generujące, stopień dojrzałości oraz stopień wykorzystania tkwiących w nim możliwości. Wsparciem w tych procesach były dedykowane każdej z płaszczyzn listy kontrolne oraz skala aktywności przedsiębiorstw w zakresie partnerstwa strategicznego (Adamik 2015b). Materiał empiryczny zbierano z dużej próby badawczej (badania ilościowe zrealizowane wśród 251 funkcjonujących na terenie Polski MSP) za pomocą metody ankiety (pomiar techniką PAPI, dobór jednostek do próby badawczej − losowy warstwowy). W ten sam sposób zebrano również dane dotyczące praktycznego wykorzystania partnerstwa sytuacyjnego stanowiącego źródło wsparcia dla tworzenia w organizacji zdolności dynamicznych.

Wykorzystanie partnerstwa w procesach budowy zdolności dynamicznych MSP

Badając MSP ustalono, iż spośród 5 badanych rodzajów partnerstwa partnerstwo sytuacyjne należy do najbardziej rozwiniętych (wysoka dojrzałość), a jednocześnie najpowszechniej eksploatowanych (wykorzystanych 72,1% możliwości tkwiących w jego obszarze). MSP zatem mają szanse na wsparcie procesów tworzenia swych kluczowych kompetencji oraz towarzyszących im zdolności dynamicznych. Choć dość sprawnie wykorzystują możliwości z zakresu wspierania zasobów (partnerstwo podmiotowe-wykorzystywane w 66,6%) i umiejętności (partnerstwo systemowe − wykorzystywane w 71,5%), niestety nie są gotowe do generowania unikalnych metakompetencji (partnerstwo atrybutowe o dojrzałości średniej oraz czynnościowe o dojrzałości niskiej, stopień ich praktycznego wykorzystania także niższy, adekwatnie 47,5% oraz 33,5%) (por. tabela 3). Stąd ogólnie średnia ocena stopnia wsparcia potencjału zasobowego poprzez potencjał partnerstwa strategicznego badanych MSP.

[1] Badania prowadzono w latach 2008-2015 realizując w tym czasie kilka projektów w ramach badań własnych Katedry Zarządzania WOiZ PŁ oraz grantu NN115 136034 finansowanego przez MNiSW.

Tabela 3

Eksploatowanie partnerstwa strategicznego w badanych MSP

Rodzaj partnerstwa	Stopień wykorzystania możliwości modułu (w %)	Dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych
Partnerstwo sytuacyjne	72,1	wysoka
Partnerstwo systemowe	71,1	wysoka
Partnerstwo podmiotowe	66,65	średnia
Partnerstwo atrybutowe	47,5	średnia
Partnerstwo czynnościowe	33,5	niska
Średni stopień wykorzystania i dojrzałości 5 modułów partnerstwa strategicznego	**58,17**	średnia

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 4

Wykorzystanie potencjału partnerstwa sytuacyjnego w procesach tworzenia zdolności dynamicznych badanych MSP

Partnerstwo sytuacyjne	Powszechność występowania (w %)	Jakość partnerstwa	Silnie i bardzo silnie odczuwane przez badane MSP (N=251) efekty działań partnerskich (w %)			
			podnoszenie poziomu konkurencyjności rynkowej	podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów	podnoszenie elastyczności działania	podnoszenie efektywności działania
wewnętrzne (pracownicze i właścicielskie)	wysoka 95,2	ponad średnią	60,1	**80,2**	**80,1**	**77,3**
z dostawcami	wysoka 80,9	wysoka	**63,9**	**70,1**	50,3	54,1
z klientami	wysoka 67,7	ponad średnią	**63,8**	**62,0**	46,2	50,4
z konkurentami	średnia 38,2	średnia	58,6	**67,1**	46,5	48,7
z organizacjami publicznymi	niska 29,1	niska	62,8	**70,7**	52,9	53,6
z organizacjami społecznymi	niska 18,9	niska	56,1	**62,6**	45,0	44,3

Źródło: jak w tabeli 1.

Spośród sześciu składowych partnerstwa sytuacyjnego najsilniejszym źródłem wsparcia dla generowania kluczowych kompetencji i zdolności dynamicznych badanych MSP jest partnerstwo wewnętrzne. Ponadstandardowo rozwinięte, jest ono silnym lub bardzo silnym źródłem wsparcia dla ponad 95% badanych. U ponad 80% z nich silnie lub bardzo silnie podnosi atrakcyjność rynkową produktów i procesów, a także elastyczność działania. Ponad 75% badanych wspiera także w procesach podnoszenia efektywności działania (por. tabela 4).

Ponad 80% badanych dla rozwoju swych zdolności dynamicznych wykorzystuje także wysoko rozwinięte partnerstwo z dostawcami. Relacje z nimi u ponad 70% badanych silnie i bardzo silnie podnoszą atrakcyjność rynkową ich produktów i procesów, a u ponad 60% z nich poziom konkurencyjności rynkowej. Zbliżone efekty daje także badanym partnerstwo z klientami oraz organizacjami publicznymi. Powszechność ich wykorzystywania jest jednak znacznie niższa. Respondenci najrzadziej wykorzystują partnerstwo z organizacjami społecznymi (niska powszechność występowania − 18,9% badanych). Jego jakość oceniają również jako niską. Takie podejście, choć nieco zaskakuje, ma jednak uzasadnienie. Partnerstwo MSP z organizacjami publicznymi, jak i społecznymi należy do relacji międzysektorowych, a więc jest trudne w przygotowaniu. Sektor MSP nie jest jeszcze odpowiednio do nich przygotowany (często brak odpowiedniej wiedzy, kadry, zasobów). Pozostałe rodzaje partnerstwa sytuacyjnego należą do relacji sektorowych, stąd łatwiej badanym zrozumieć, a w konsekwencji zorganizować ich właściwe eksploatowanie. Widzą w nim też konkretne, znaczące korzyści z tego typu relacji (a nie jedynie koszty).

Podsumowanie

Wydaje się, że przedstawiona koncepcja stosunkowo trafnie wyjaśnia generowanie potencjału zasobowego organizacji przez wykorzystanie partnerstwa strategicznego. Im wielopłaszczyznowo, bardziej dojrzałe partnerstwo strategiczne, tym silniejszy potencjał zasobowy organizacji, w każdej z jego płaszczyzn (por. tabela 1). Partnerstwo strategiczne to bowiem bliskie, wieloaspektowe zintegrowanie z otoczeniem rynkowym, które nie tylko wzmacnia potencjał zasobowy organizacji (np. w zakresie niezbędnych zasileń, budowy zaufania publicznego, wsparcia atrakcyjności rynkowej ich procesów i produktów, budowy wizerunku i reputacji), ale i silniej osadza je w otoczeniu rynkowym oraz generuje nowe możliwości gry o konkurencyjność na kolejnych arenach (buduje ich pozycję rynkową, podnosi konkurencyjność działań rynkowych, ich elastyczność, efektywność itp.). Dojrzałość tych działań to droga do długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Nie budzi więc wątpliwości konieczność budowy zdolności dynamicznych organizacji poprzez dojrzałe partnerstwo sytuacyjne, zarówno wewnątrz, jak i międzysektorowe. Dość czytelne wydają się także wyniki badań empirycznych. MSP ogólnie w średnim stopniu eksploatują możliwości tkwiące w partnerstwie strategicznym (58,17% jego ogólnych możliwości), stąd też mają średnie wsparcie ze strony relacji partnerskich dla ich potencjału zasobowego. Jednocześnie badani wyczuwają szczególną rolę partnerstwa sytuacyjnego i dążą do jego jak najpełniejszego wykorzystania (72,1% możliwości, co spośród 5 podstawowych badanych płaszczyzn partnerstwa stanowi najlepszy wynik). Choć wybierają dla wspierania swych zdolności dynamicznych głównie wewnątrzorganizacyjne i wewnątrzsektorowe jego formy, to jednak starają się je w stosunkowo wysokim stopniu eksploatować (świadczą o tym odczuwane dzięki nim poziomy podnoszenia konkurencyjności, atrakcyjności rynkowej procesów i produktów, a także elastyczności i efektywności działania − tabela 4). Jednocześnie, widać w ich zachowaniach partnerskich na płaszczyźnie sytuacyjnej niewykorzystane możliwości. Tkwią one w partnerskich relacjach międzysektorowych (z org. publicznymi i społecznymi).

Obserwacja dla wybranych podmiotów, oparta na partnerstwie mechanizmu budowy potencjału zasobowego organizacji, daje ich menadżerom konkretne informacje. Nie tylko sygnalizuje, w jakim stopniu w danym momencie są wspierane poprzez partnerstwo poszczególne obszary ich potencjału zasobowego, ale także, w których obszarach i jak silne należy zaproponować wsparcie działaniami partnerskimi, by wzmacniać jego budowę.

Bibliografia

Adamik A. (2015a), *Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, (w:) Głuszek E., Bełz G. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. W poszukiwaniu źródeł trwałej konkurencyjności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 400.

Adamik A. (2015b), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej", nr 1199, seria „Rozprawy Naukowe", Z. 484.

Adamik A. (2010), *Budowa kapitału relacyjnego jako szansa rozwoju MSP,* (w:) Kaleta A. (red.) *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu".

Agarwal R., Helfat C.E.(2009), *Strategic renewal of organizations*, "Organization Science", Vol. 20, No. 2.

Al-Aali A., Teece D.J. (2014), *International Entrepreneurship and the Theory of (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective,* "Entrepreneurship Theory and Practice", January.

Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", Vol. 17, No. 1.

Blyler M., Coff R. (2003), *Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation: Ties that Split Pies*, "Strategic Management Journal", Vol. 24, No. 7.

Bratnicki M. (2010), *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa,* (w:) Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, UE we Wrocławiu, Wrocław.

Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Czakon W. (2008), *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości".

Deering A., Murphy A. (2003), *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work,* John Wiley&Sons Ltd., New York.

Drnevich A. Kriauciunas P. (2011), *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance,* "Strategic Management Journal" , Vol. 32, No. 11.

Eisenhardt K., Martin J. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?,* "Strategic Management Journal", Vol. 21, No. 10.

Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym,* (w:) Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S. (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa.

Gulati R., Nohrita N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal", Vol. 21.

Ionescu V. C. (2009), *The Internal Potential of Sustainable Organization*, "Manager", No. 10.

Johnson G., Scholes K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.

Lavie D. (2006), *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extention of the Resource-Basd View*, "Academy of Management Review", Vol. 31, No. 3.

Macher J.T., Mowery D.C. (2009), *Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing,* "British Journal of Management", Vol. 20.

Matwiejczuk R. (2011), *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji", nr 4.

Nahapiet J., Gloshal S. (1998), *Social Capital*, *Intelectual Capital and the Organizational Advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23.

Teece D.J. (2012) , *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, "Journal of Management Studies", Vol. 49(8).

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7.

Creating the Resource Potential and Dynamic Capabilities of the Organisation through Strategic Partnership

Summary

In the study, there was made a description of the structure of the resource potential of the organisation and proposed the concept of its creation. It was suggested that the processes of creating and exploiting the resource potential of the organisation have to be based on a mechanism of multi-faceted partnership creation. For the purpose of dynamic capabilities building, which are one of the most important elements of the resource potential, there was indicated situational partnership with various business partners. Theoretical analyses were illustrated by results of the practical behaviour of SMEs operating in Poland.

Key words: resource potential of organisations, dynamic capabilities, strategic partnership, potential of the strategic partnership.

JEL codes: D21, D22, L14

Формирование ресурсного потенциала и динамичных способностей организации посредством стратегического партнерства

Резюме

В разработке описали структуру ресурсного потенциала организации и предложили концепцию его формирования. Автор подсказывает, чтобы процессы формирования и эксплуатации ресурсного потенциала организации основывать на механизме формирования многопланового партнерства. Для фор-

мирования динамичных способностей, являющихся одним из более важных элеметнов потенциала, указали ситуационное партнерство с разновидными бизнес-партнерами. Теоретические анализы проиллюстрировали результатами изучения практического поведения МСП, действующих на территории Польши. Статья имеет концептуальный характер.

Ключевые слова: ресурсный потенциал организации, динамичные способности, стратегическое партнерство, потенциал стратегического партнерства.

Коды JEL: D21, D22, L14

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

©All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Anna Adamik
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania
ul. Piotrkowska 266
90-924 Łódź
e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl

Paweł Bartkowiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Znaczenie składowych procesu współkreowania wartości dla klienta w perspektywie wyborów strategicznych

Streszczenie

Podstawowym celem opracowania jest ocena znaczenia składowych wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta. W pierwszej części opracowania dokonano charakterystyki koncepcji współkreowania wartości dla klienta. Zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych z przedstawicielami najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce oraz z klientami na wybranych rynkach: odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness oraz usług mobilnych. Prezentacja wyników dotyczy znaczenia składowych w obszarach: 1) zasobów angażowanych przez klienta w proces współkreowania wartości, 2) kanałów komunikacji utylitarnych w procesie współkreowania oraz 3) potencjalnego ryzyka związanego z uczestnikami tego procesu.

Słowa kluczowe: klient, przedsiębiorstwo, wartość dla klienta, współkreowanie wartości dla klienta.

Kody JEL: M00, M20, M30

Istota koncepcji współkreowania wartości dla klienta

Podstawowym celem procesu współkreowania wartości dla klienta jest tworzenie oraz systematyczne nadzorowanie tej wartości wspólnie przez przedsiębiorstwo i wybrane grupy jego interesariuszy (Rampen 2009). Wymaga to integracji zasobów kontrolowanych przez tych interesariuszy z zasobami przedsiębiorstwa, co pozwala na kreowanie unikatowej wartości, identyfikację nowych szans rynkowych oraz dynamiczne dopasowywanie oferty przedsiębiorstwa do zmieniających się wymagań klienta (Tapscott, Williams 2006).

Użyteczność procesu podejmowania decyzji, rozumianego jako proces zbierania (wymiany) informacji, ich analizy i określania wariantów rozwiązań, wiąże się z możliwością przybliżania tego, co może się wydarzyć w przyszłości i co pozwala rozpatrywać różne zachowania przedsiębiorstwa w potencjalnym układzie sił wewnętrznych i zewnętrznych (Urbanowska-Sojkin 2011). Dodatkowo dynamiczny charakter zmian (społecznych, gospodarczych, politycznych, prawnych i technologicznych) powoduje, że przedsiębiorstwo w coraz większym zakresie podlega determinacji, zwłaszcza w sytuacji powiązania z innymi w różnych sieciach i organizacjach pozostających pod wpływem różnych grup interesów (Urbanowska-Sojkin 2013).

Dla organizacji proces współkreowania wartości dla klienta staje się więc źródłem potencjalnych szans – pod warunkiem budowy systemu zarządzania tym procesem. Sprowadza

się to do kreowania sieci wzajemnych powiązań z różnymi grupami interesariuszy, których zaangażowanie zmienia się wraz z umiejscowieniem procesu współkreowania w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie (Bechmann, Lomborg 2013). Proces współkreowania wartości dla klienta wiąże się więc z koniecznością rozwiązywania wielu problemów decyzyjnych, występujących przede wszystkim po stronie przedsiębiorstwa, jako organizacji nadzorującej i monitorującej ten proces. Wśród podstawowych problemów decyzyjnych wskazać należy przede wszystkim na konieczność określenia: typu współkreowania (rodzaju podmiotów włączonych w proces współkreowania wartości) (Czakon 2007), celu współkreowania (określenia problemów do rozwiązania), źródeł pochodzenia zasobów (wiedzy, doświadczenia, kreatywności i innowacyjności), umiejscowienia działań współkreowania w łańcuchu tworzenia wartości, intensywności współkreowania (określenia niezbędnego poziomu zaangażowania uczestników tego procesu), czasu współkreowania (określenie okresu interakcji między przedsiębiorstwem a klientami lub kooperantami) oraz zachęt współkreowania (identyfikacja źródeł motywacji różnych grup interesariuszy) (Roser, DeFillippi, Samson 2013).

To wszystko jest możliwe dzięki dynamicznemu rozwojowi różnych form komunikacji, który zrewolucjonizował sposób wymiany informacji, zarówno między osobami indywidualnymi, jak i organizacjami. Pozwala to na nieskrępowane interakcje, tworzenie wspólnot społecznych oraz sieci powiązań w skali globalnej, co stanowi źródło tworzenia nowych metod gromadzenia, monitorowania, analizy i wizualizacji tych informacji (Ketonen-Oksi, Jussila, Kärkkäinen 2016). Powoduje to, że tradycyjne granice występujące pomiędzy konsumentami a producentami wyraźnie się zacierają (Bechmann, Lomborg 2013), a ich role oraz dotychczasowe wpływy w nowo tworzonych sieciach powiązań ulegają dynamicznym zmianom (Frow i in. 2015; Palo, Tähtinen 2013).

Znaczenie składowych współkreowania wartości dla klienta w świetle badań empirycznych

Podstawowym celem opracowania jest określenie znaczenia składowych procesu współkreowania wartości dla klienta w wybranych jego obszarach. Ocena dokonana została na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych – pierwszych w 2014 roku[1] w grupach klientów na wybranych rynkach (odzieży i obuwia, dóbr trwałego użytku, usług fitness i usług mobilnych) oraz drugich w 2015 roku[2] z przedstawicielami najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce (zatrudniających powyżej 49 osób). W procesie badawczym skoncentrowano się na zasobach klienta, kanałach ko-

[1] Zakresy badań empirycznych: 1) podmiotowy – konsumenci na rynkach: odzieży i obuwia (OiO), dóbr trwałego użytku (DTU), usług fitness (UFS) oraz usług mobilnych (UMB), 2) przedmiotowy – wybrane obszary procesu współkreowania wartości dla klienta, 3) przestrzenny – powiat poznański i miasto Poznań, 4) czasowy – pierwsza połowa 2014 roku. Wielkość próby badawczej N=988. Dobór próby – kwotowy (kryteria doboru: płeć, wiek i m-ce zamieszkania).

[2] Zakresy badań empirycznych: 1) podmiotowy – przedstawiciele najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw – zatrudnienie pow. 49 osób, 2) przedmiotowy – uwarunkowania wyborów strategicznych, 3) przestrzenny – Polska, 4) czasowy – druga połowa 2015 roku.

munikacji oraz potencjalnym ryzyku związanym z procesem współkreowania wartości dla klienta – do identyfikacji zmiennych stanowiących podstawę oceny posłużono się metodą grup fokusowych oraz metodą ekspertów (Bartkowiak 2015a; 2015b; 2016). Pomiar dokonany został przy wykorzystaniu skali Likerta[3].

Do wyodrębnienia składowych stanowiących w wybranych obszarach procesu współkreowania wartości dla klienta posłużono się metodą eksploracyjnej analizy czynnikowej – pozwoliło to na identyfikację składowych, charakteryzujących się odmienną merytorycznie interpretacją, przy czym zachowujących znaczną część informacji zawartych w pierwotnych zmiennych. W procesie budowy składowych posłużono się metodą eksploracyjnej analizy czynnikowej (Walesiak 1996; Bartkowiak 2017).

Pozwoliło to na wyodrębnienie trzech zbiorów składowych, charakteryzujących proces współkreowania wartości dla klienta, w obszarach: zasobów klienta, kanałów komunikacji oraz potencjalnego ryzyka związanego z tym procesem. W procesie budowy składowych posłużono się metodą uśrednionych indeksów, a sposób doboru zmiennych obserwowalnych w ich zakresach zweryfikowany został przy pomocy wskaźnika *Alfa-Cronbacha* (Wieczorkowska, Wierzbiński 2011).

W obszarze zasobów klienta ocenie poddano dwadzieścia dwie zmienne pierwotne w badaniu konsumentów oraz dziesięć zmiennych w badaniu przedstawicieli przedsiębiorstw. Pozwoliło to na identyfikację składowych (zbiorów zasobów klienta), do których zaliczają się przede wszystkim zasoby: 1) rynkowe, 2) informacyjne, 3) społeczne oraz 4) osobiste. Ocenę ich znaczenia zaprezentowano na rysunku 1.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 1 pozwalają na porównanie znaczenia wyodrębnionych składowych. Zwrócić należy uwagę, że na każdym z badanych rynków najwyższe oceny, oznaczające zgodę na angażowania zasobów w proces współkreowania wartości, przypisane zostały zasobom informacyjnym (rynek: OiO: $\overline{x}$ = 3,26; DTU: $\overline{x}$ = 3,17; UMB: $\overline{x}$ = 3,13) oraz zasobom społecznym (OiO: $\overline{x}$ = 3,21; DTU: $\overline{x}$ = 3,11; UMB: $\overline{x}$ =3,10). W przypadku rynku usług fitness wyodrębniona została składowa obejmująca łącznie zasoby informacyjne i społeczne, której znaczenie ocenione zostało najwyżej na tym rynku (UFS: $\overline{x}$ =3,08). W dalszej kolejności respondenci wskazali na chęć angażowania zasobów rynkowych (OiO: $\overline{x}$ =2,90; DTU: $\overline{x}$ =2,77; UFS: $\overline{x}$ = 2,76; UMB: $\overline{x}$ = 2,80) oraz zasobów osobistych (OiO: $\overline{x}$ =2,52; DTU: $\overline{x}$ =240; UFS: $\overline{x}$ = 2,49; UMB: $\overline{x}$ =2,44).

Z kolei z perspektywy badanych przedsiębiorstw jako najbardziej przydatne w procesie współkreowania wartości ocenione zostały zasoby rynkowe ($\overline{x}$ =3,44) oraz informacyjne ($\overline{x}$ =3,43). W dalszej kolejności reprezentanci przedsiębiorstw wskazali na zasoby społeczne i osobiste ($\overline{x}$ =3,01).

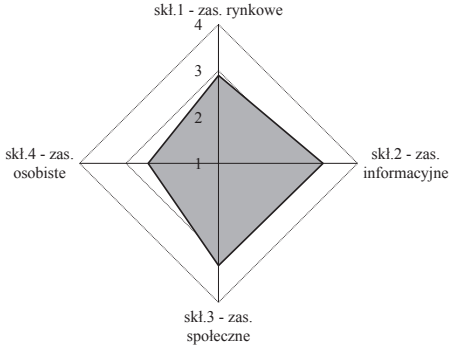
[3] Oceny na skali Likerta w badaniu konsumentów: a) w zakresach skłonności za angażowania zasobów oraz oceny kanałów komunikacji – od 1) zdecydowanie nie do 4) zdecydowanie tak, b) w zakresie potencjalnego ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta – od 1) zdecydowanie zagrożenie do 4) zdecydowanie szansa. Oceny na skali Likerta w badaniu przedstawicieli przedsiębiorstw: a) w zakresach przydatności zasobów klienta i sposobów komunikacji z klientem – od 1) zdecydowanie nieprzydatne do 4) zdecydowanie przydatne, b) w zakresie potencjalnego ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta – od 1) zdecydowanie zagrożenie do 4) zdecydowanie szansa.

Rysunek 1

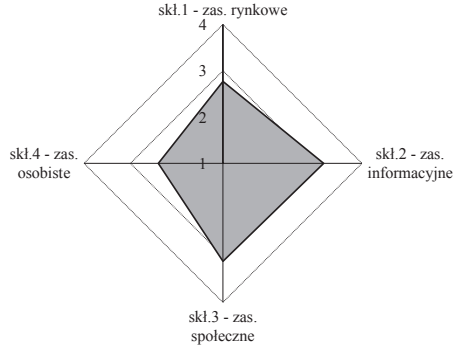
Znaczenie składowych zasobów klienta w procesie współkreowania wartości

KLIENCI

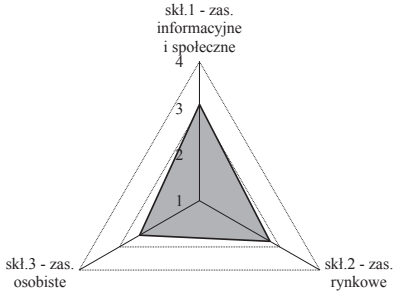
rynek odzieży i obuwia (OiO)



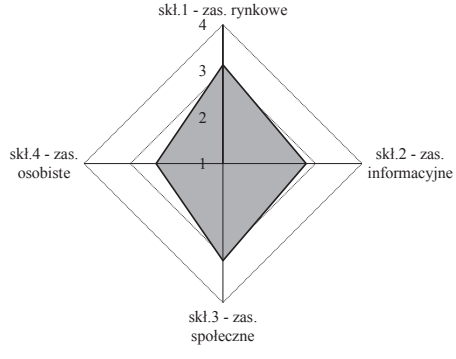
rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



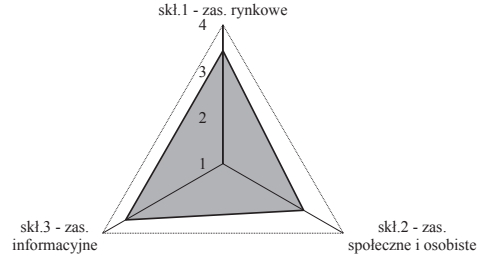
rynek odzieży i obuwia (OiO)



rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: opracowanie własne.

W zakresie zasobów informacyjnych, deklarowanych jako najchętniej angażowane w proces współkreowania wartości dla klienta, zwrócić należy uwagę przede wszystkim na: aktywne i pasywne uczestnictwo klientów w komunikacji z przedsiębiorstwem (m.in. wyrażanie opinii, udział w badaniach), referencje i rekomendacje ze strony klientów (przejaw lojalności, przychylności i zaufania), dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniami i wrażeniami z użytkowania produktu (ocenami lub uwagami), spostrzeżeniami (sugestiami) dotyczącymi oferty przedsiębiorstwa oraz udział w testach nowych produktów lub rozwiązań technologicznych (ocena nowych propozycji przedsiębiorstwa).

W obszarze zasobów społecznych na uwagę zasługują: informacje o hobby klienta (pasjach lub inspiracjach), preferencjach (motywacjach lub upodobaniach), postrzeganiu rynku (potrzebach klienta) oraz stylu życia (zwyczajach konsumenckich).

Na obszar zasobów rynkowych składają się przede wszystkim: zaangażowanie klienta (współpraca) w projektach przedsiębiorstwa, propozycje nowych produktów (modernizacje istniejących), propozycje oferty uzupełniającej i *designu* produktów oraz propozycje form lub sposobów promocji i obsługi klienta.

W zbiorze zasobów osobistych, które badani klienci zadeklarowali, że są najmniej skłonni do angażowania w proces współkreowania wartości dla klienta, wskazać należy m.in. na: podanie danych personalnych, deklaracje zaangażowania finansowego, działania promocyjne m.in. w formie *fanpage'a*, bloga lub autorskiej strony www oraz przekazywanie informacji dotyczących możliwości finansowych (funduszu klienta).

Następnie zidentyfikowano składowe w obszarze kanałów komunikacji procesu współkreowania wartości dla klienta – oceniono dwadzieścia dwie zmienne w badaniu konsumentów oraz trzynaście zmiennych w badaniu reprezentantów przedsiębiorstw. Pozwoliło to na określenie składowych (rodzajów kanałów komunikacji), do których zaliczyć należy przede wszystkim kanały: 1) internetowe, 2) pośrednie, 3) posprzedażowe oraz 4) bezpośrednie. Ocenę ich znaczenia zaprezentowano na rysunku 2.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 2 pozwalają na ocenę znaczenia zidentyfikowanych składowych w zakresie kanałów komunikacji w procesie współkreowania wartości dla klienta. Uzyskane oceny pozwalają na hierarchizację tych kanałów z perspektywy ich utylitarności dla badanych grup respondentów. W przypadku klientów najwyższe wartości średnie przypisane zostały kanałom bezpośrednim (OiO: $\overline{x}$ = 3,54; DTU: $\overline{x}$ =3,55; UFS: $\overline{x}$ = 3,38; UMB: $\overline{x}$ = 3,60). W dalszej kolejności wskazane zostały kanały internetowe (OiO: $\overline{x}$ = 3,05; DTU: $\overline{x}$ = 3,04; UFS: $\overline{x}$ = 3,28; UMB: $\overline{x}$ = 3,28) oraz pośrednie (OiO: $\overline{x}$ = 2,91; DTU: $\overline{x}$ = 2,93; UFS: $\overline{x}$ = 2,97). W przypadku rynku usług mobilnych (UMB) wyodrębnione zostały dwa zbiory kanałów pośrednich: tradycyjne ($\overline{x}$ = 3,08) oraz nowoczesne ($\overline{x}$ = 2,62). Jako najmniej istotne ocenione zostały kanały posprzedażowe (OiO: $\overline{x}$ = 2,69; DTU: $\overline{x}$ = 2,70; UFS: $\overline{x}$ = 2,75; UMB: $\overline{x}$ = 2,85).

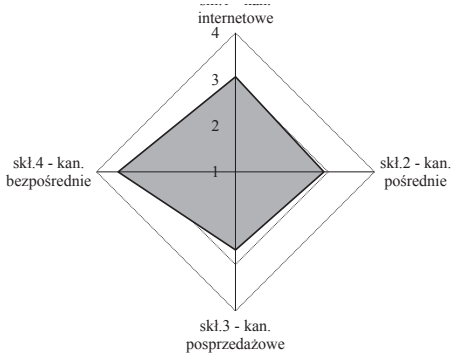
Z perspektywy badanych przedsiębiorstw do najbardziej przydatnych kanałów w procesie współkreowania wartości dla klienta zaliczone zostały kanały bezpośrednie i pośrednie ($\overline{x}$ = 3,13). Na drugim miejscu przedstawiciele przedsiębiorstw wskazali na kanały

Rysunek 2

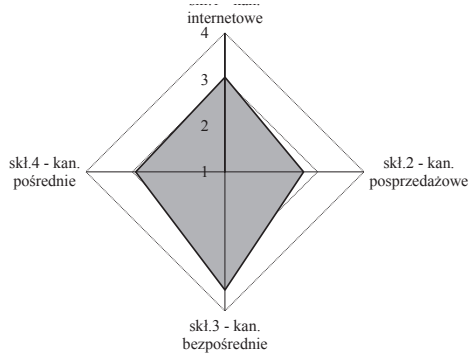
Znaczenie składowych w zakresie kanałów komunikacji w procesie współkreowania wartości dla klienta

KLIENCI

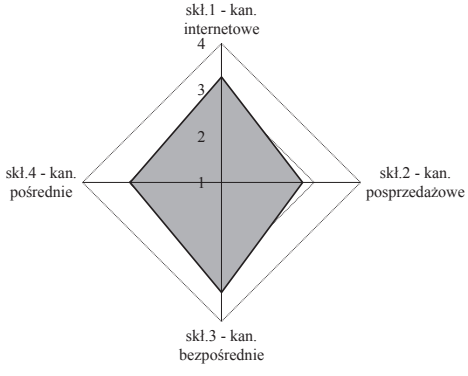
rynek odzieży i obuwia (OiO)



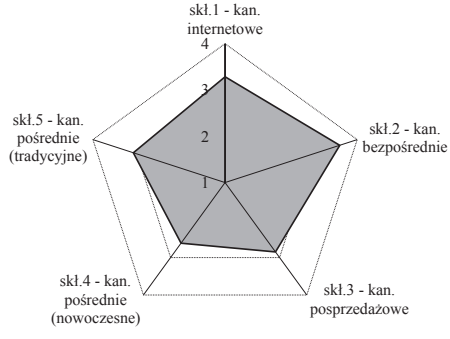
rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



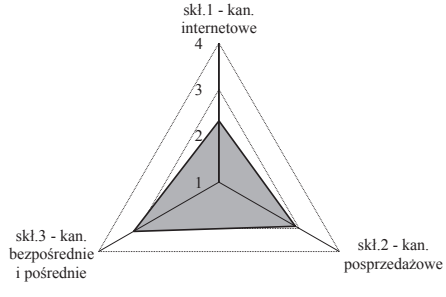
rynek odzieży i obuwia (OiO)



rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: jak w rysunku 1.

posprzedażowe ($\overline{x}$ = 2,91), natomiast jako najmniej przydatne uznali kanały internetowe ($\overline{x}$ = 2,32).

Na zakres kanałów bezpośrednich składają się przede wszystkim: kontakt osobisty (ze sprzedawcą, menadżerem lub pracownikiem), punkt obsługi klienta, punkt reklamacji (serwis) oraz kontakt telefoniczny (np. infolinia lub *call center*).

Do zbioru kanałów internetowych zaliczyć należy głównie: dedykowaną platformę komunikacji przygotowaną przez producenta (np. aplikacja internetowa lub mobilna), stronę www producenta (np. formularz kontaktowy), konto (profil) klienta, pocztę elektroniczną (e-mail), ankietę lub sondaż internetowy, czat lub komunikator internetowy, kanał korporacyjny (np. w serwisie *youtube*), forum internetowe – zarówno ogólnodostępne (konsumenckie lub w formie bloga), jak i zarządzane przez producenta oraz media społecznościowe (portal społecznościowy – np. *fanpage*, *Facebook*, *Twitter* lub *Instagram*).

Kategoria pośrednich kanałów komunikacyjnych obejmuje zwłaszcza: wiadomości SMS, targi, wystawy, pokazy lub konkursy, spotkania w formie „drzwi otwartych" oraz internetowy konfigurator ofert.

Do zbioru kanałów posprzedażowych zaliczają się przede wszystkim: ankieta (sondaż) w punkcie sprzedaży, księga gości (np. książka lub m-ce skarg, wniosków i sugestii), kontakt pisemny (np. poczta tradycyjna) oraz rozmowa video (np. *videoblog*, *skype*).

Ostatnim krokiem postępowania badawczego była ocena potencjalnego ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta – ocenie poddano dwadzieścia pięć zmiennych w badaniu konsumentów oraz dwanaście zmiennych w badaniu przedstawicieli przedsiębiorstw. Pozwoliło to na określenie podstawowych obszarów ryzyka, do którego zaliczyć należy przede wszystkim ryzyko związane z: 1) akceptacją i rozwojem projektu, 2) sukcesem rynkowym projektu, 3) bezpieczeństwem autora i/lub projektu, 4) zasobami, 5) relacjami między zaangażowanymi podmiotami oraz 6) jakością współpracy. Ocenę wyodrębnionych obszarów ryzyka zaprezentowano na rysunku 3.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 3 umożliwiają porównanie znaczenia składowych w zakresie potencjalnego ryzyka (szans i zagrożeń) procesu współkreowania wartości dla klienta – przy uwzględnieniu różnych stron relacji oraz specyfiki wybranych rynków. Wyższe wartości średnie pozwalają na identyfikację potencjalnych szans, natomiast niższe wartości średnie oznaczają nasilanie się potencjalnych zagrożeń.

W przypadku rynku odzieży i obuwia (OiO) do obszarów potencjalnych szans zaliczyć należy ryzyko: akceptacji i rozwoju ($\overline{x}$ = 3,57), sukcesu rynkowego ($\overline{x}$ = 3,24) oraz relacyjne ($\overline{x}$ = 3,19). W zbiorze zagrożeń można natomiast wskazać ryzyko: zasobowe ($\overline{x}$ = 2,95), jakości współpracy ($\overline{x}$ = 2,81) oraz bezpieczeństwa autora projektu ($\overline{x}$ = 2,61).

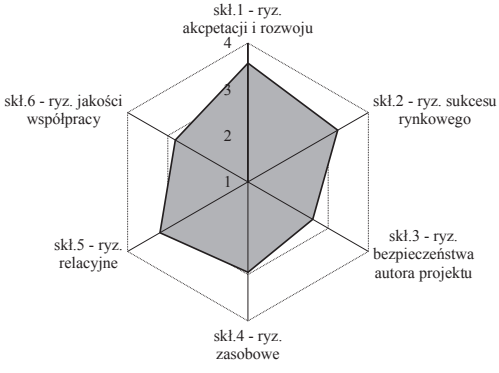
Na rynku dóbr trwałego użytku (DTU) respondenci do szans zaliczyli ryzyko: akceptacji i rozwoju ($\overline{x}$ = 3,53), relacyjne ($\overline{x}$ = 3,16) oraz sukcesu rynkowego i relacyjne ($\overline{x}$ = 3,11). Z kolei do zagrożeń zaliczone zostało ryzyko: bezpieczeństwa ekonomicznego ($\overline{x}$ = 2,95) oraz jakości współpracy i bezpieczeństwa projektu ($\overline{x}$ = 2,60).

Rysunek 3

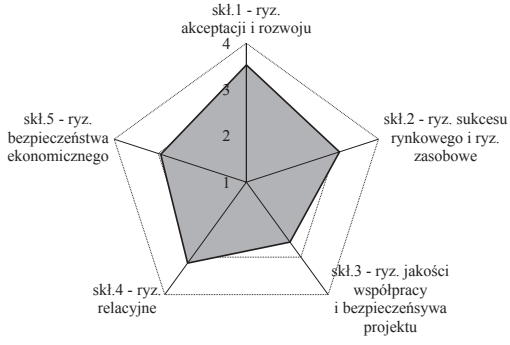
Znaczenie składowych w zakresie potencjalnego ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta

KLIENCI

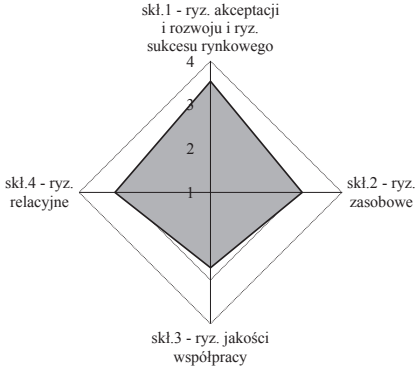
rynek odzieży i obuwia (OiO)



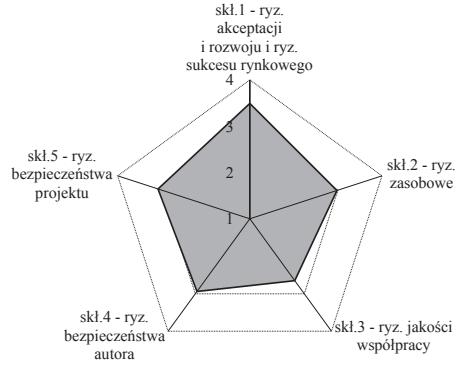
rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



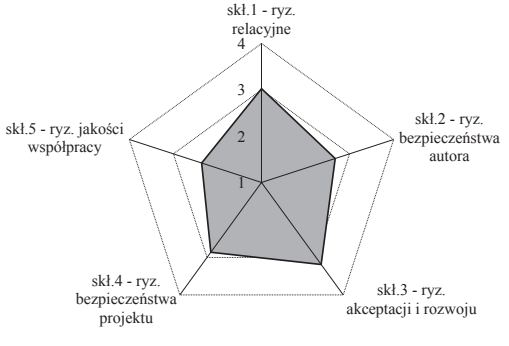
rynek odzieży i obuwia (OiO)



rynek dóbr trwałego użytku (DTU)



PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: jak w rysunku 1.

Współkreowanie wartości dla klienta na rynku usług fitness wiąże się przede wszystkim z szansami, do których zaliczone zostało ryzyko: akceptacji i sukcesu rynkowego ($\overline{x}$ = 3,54), relacyjne ($\overline{x}$ = 3,18) oraz zasobowe ($\overline{x}$ = 3,09). Wśród zagrożeń wskazać należy na ryzyko jakości współpracy ($\overline{x}$ = 2,72).

Z kolei na rynku usług mobilnych do szans procesu współkreowania wartości zaliczyć należy ryzyko: akceptacji i rozwoju, sukcesu rynkowego ($\overline{x}$ = 3,49) oraz bezpieczeństwa projektu ($\overline{x}$ = 3,08). Wśród zagrożeń wskazać należy na ryzyko: zasobowe ($\overline{x}$ = 2,98), bezpieczeństwa autora ($\overline{x}$ = 2,94) oraz jakości współpracy ($\overline{x}$ = 2,65).

W przypadku badanych przedsiębiorstw do obszaru szans zakwalifikować należy ryzyko: akceptacji i rozwoju ($\overline{x}$ = 3,19) oraz relacyjne ($\overline{x}$ = 3,03). Z kolei wśród zagrożeń zwrócić należy szczególną uwagę na ryzyko: bezpieczeństwa projektu ($\overline{x}$ = 2,86), bezpieczeństwa autora projektu ($\overline{x}$ = 2,67) oraz jakości współpracy ($\overline{x}$ = 2,36).

Podsumowanie

Głównym celem opracowania była ocena znaczenia podstawowych składowych procesu współkreowania wartości dla klienta w wybranych jego obszarach. Po zastosowaniu metody eksploracyjnej analizy czynnikowej wyodrębnione zostały składowe w zakresach: zasobów klienta wykorzystywanych w procesie współkreowania wartości, kanałów komunikacji między przedsiębiorstwami a klientami w tym procesie oraz potencjalnego ryzyka z nim związanego.

W przypadku zasobów angażowanych przez klienta w proces współkreowania wartości zwrócić należy uwagę na porównanie ich znaczenia w badanych grupach respondentów – z perspektywy klienta ocena oznacza skłonność do angażowania zasobów, natomiast z perspektywy przedsiębiorstwa ich przydatność w badanym procesie. Generalnie wyższe oceny w przypadku przedsiębiorstw wskazują z jednej strony na motywację do nawiązania współpracy z klientami, natomiast z drugiej na odpowiedzialność za proces współkreowania wartości, który leży głównie po stronie przedsiębiorstw. Dodatkowo zwrócić należy uwagę na hierarchię (oceny średnie) w zakresie wyodrębnionych składowych – dla przedsiębiorstw najcenniejsze w procesie współkreowania wartości okazały się zasoby rynkowe i informacyjne, natomiast w przypadku klientów występuje chęć dzielenia się przede wszystkim zasobami informacyjnymi – poziom angażowania zasobów rynkowych jest zdecydowanie niższy.

W zakresie kanałów komunikacji zaobserwować można różnice w ocenie ich przydatności w procesie współkreowania wartości dla klienta. Największa rozbieżność występuje w przypadku kanałów internetowych, które okazują się najmniej utylitarne z perspektywy badanych przedsiębiorstw w porównaniu do konsumentów, dla których są drugie w hierarchii, bezpośrednio po kanałach bezpośrednich. Relatywnie niska ocena kanałów internetowych wskazuje na konieczności budowania, wzmacniania i rozwoju kompetencji w tym zakresie przez badane przedsiębiorstwa. W przypadku kanałów bezpośrednich występuje zgodność w zakresie oceny ich znaczenia – zostały ocenione najwyżej przez wszystkie gru-

py badanych respondentów. Stanowić to może punkt wyjścia w budowaniu wzajemnych relacji w procesie współkreowania wartości dla klienta.

W porównaniu oceny ryzyka procesu współkreowania wartości dla klienta na szczególną uwagę zasługuje ryzyko akceptacji i rozwoju, które przez wszystkie badane grupy respondentów (strony relacji w procesie współkreowania) ocenione zostało jako szansa. Podobnie ocena ryzyka relacyjnego jako potencjalnej szansy dla wszystkich grup badanych respondentów wskazywać może na pozytywny bilans korzyści i strat – co stanowić może ważny czynnik motywacyjny do partycypacji w badanym procesie.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na złożoność decyzji menadżerskich związanych z procesem współkreowania wartości dla klienta. Wynika to przede wszystkim z wielowymiarowości charakteryzowanego procesu oraz dynamiki zmian związanych zarówno z oczekiwaniami zaangażowanych grup interesariuszy, sprowadzającymi się często do analizy korzyści i kosztów, jak i ze sposobami wzajemnych interakcji.

Bibliografia

Bartkowiak P. (2015a), *Proces współkreowania wartości dla klienta w perspektywie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek", nr 9.

Bartkowiak P. (2015b), *Uwarunkowania współpracy z klientem na wybranych rynkach*, „Marketing i Rynek", nr 5.

Bartkowiak P. (2016), *Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 444.

Bartkowiak P. (2017), *Identyfikacja składowych procesu współkreowania wartości dla klienta,* art. zgłoszony na konferencję pt. *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Zarządzanie projektami i procesami*, Katedra Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Bechmann A., Lomborg S. (2013), *Mapping actor roles in social media: Different perspectives on value creation in theories of user participation*, "New Media & Society", Vol. 15, No. 5.

Czakon W. (2007), *Wykorzystanie sieci międzyorganizacyjnych w tworzeniu wartości dla klienta na rynku B2B*, (w:) Mitręga M. (red.), *Marketing relacji na rynku Business to Business – wybrane zagadnienia*, AE, Katowice.

Frow P., Nenonen S., Payne A., Storbacka K. (2015), *Managing co-creation design: a strategic approach to innovation*, "British Journal of Management", Vol. 26, No. 3.

Ketonen-Oksi S., Jussila J.J., Kärkkäinen H. (2016), *Social media based value creation and business models*, "Industrial Management & Data Systems", Vol. 116.

Palo T., Tähtinen J. (2013), *Networked business model development for emerging technology-based services*, "Industrial Marketing Management", Vol. 42, No. 5.

Rampen W. (2017), *My personal definition of business with customer value co-creation*, http://www.customerthink.com [dostęp: 15.03.2017].

Roser T., DeFillippi R., Samson A. (2013), *Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts*, "European Business Review", Vol. 25, No. 1.

Tapscott D., Williams A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York, NY.

Urbanowska-Sojkin E. (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

Walesiak M. (1996), *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Wieczorkowska G., Wierzbiński J. (2011), *Statystyka od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Importance of the Components of the Process of Co-Creating Values for the Customer in the Perspective of Strategical Choices

Summary

The aim of the article is to evaluate the components of the selected areas of value-co-creation process. In the first part of the article, the value-co-creation concept is presented. In the second part of the article, the results of empirical research conducted amongst top level managers of medium and large Polish companies and customers in the following markets: clothes and shoes, durable goods, fitness services, and mobile services are presented. The results presentation contains evaluation of the following research areas: 1) resources involved in the co-creation process, 2) communication channels used in this process, and 3) the potential risk related to the co-creation process participants.

Key words: client, company, value for the customer, value co-creation.

JEL codes: M00, M20, M30

Значение составных частей процессов совместного создания ценностей для клиента в перспективе стратегических выборов

Резюме

Основная цель разработки – оценить значение составных частей избранных сфер процесса совместного создания ценностей для клиента. В первой части разработки дана характеристика концепции совместного создания ценностей для клиента. Представили результаты эмпирических исследований, проведенных с представителями верховных органов управления средних и крупных предприятий в Польше, а также с клиентами на избранных рынках: одежды и обуви, товаров длительного пользования, фитнес-услуг и мобильных услуг. Презентация результатов касается значения составных частей в сферах: 1) ресурсов, вовлекаемых клиентом в процесс совместного создания ценностей, 2) каналов утилитарной коммуникации в процессе совместного

создания ценностей, а также 3) потенциального риска, связанного с участниками этого процесса.

Ключевые слова: клиент, предприятие, ценность для клиента, совместное создание ценностей для клиента.

Коды JEL: M00, M20, M30

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Paweł Bartkowiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Strategicznego
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: pawel.bartkowiak@ue.poznan.pl

Marek Błaszczyk
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Przedsiębiorstwo jako elastyczny system zasobów

Streszczenie

Rosnąca zmienność i niepewność otoczenia powodują, że coraz większe znaczenie w strategiach rozwoju przedsiębiorstw odgrywa elastyczność. Kluczową rolę w procesach uelastycznienia przedsiębiorstwa odgrywają zasoby, które determinują kierunki rozwoju przedsiębiorstwa i realizowane strategie konkurencji. Rozpoznanie i usystematyzowanie źródeł elastyczności ma istotne znaczenie w procesach podejmowania decyzji dotyczących kierunków i metod rozwoju zasobów. Określanie nowych kierunków rozwoju zasobów uzależnione jest w dużej mierze od możliwości ich kompleksowej analizy i oceny. Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych źródeł i mechanizmów, które wpływają na elastyczność zasobów, a których wstępna identyfikacja jest punktem wyjścia do dalszych badań metodycznych, dotyczących zasad i kryteriów oceny wartości strategicznej zasobów. Opracowanie tych metod jest możliwe poprzez powiązanie dwóch komplementarnych obszarów: dorobku zasobowej szkoły strategicznego myślenia (wymiar poznawczy) z metodami oceny konkurencyjności przedsiębiorstw (wymiar metodyczny), z szerszym uwzględnieniem warunku elastyczności.

Słowa kluczowe: zasoby, kompetencje, elastyczność, metody analizy.

Kody JEL: O43, O32, O33

Wstęp

Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej jest podstawowym i ponadczasowym problemem każdego przedsiębiorstwa, które funkcjonuje w warunkach wolnego rynku. Wyzwanie to jest szczególnie istotne oraz aktualne, w warunkach dalszego rozwoju procesów globalizacji oraz rosnącej presji konkurencyjnej. Do kluczowych cech, które charakteryzują obecne uwarunkowania konkurencyjne, należy wysoki poziom zmienności i nieprzewidywalności otoczenia (Lowell 2010). W konsekwencji, kluczową rolę w procesach konkurencyjnych zaczynają odgrywać elastyczność przedsiębiorstw oraz elastyczność realizowanych strategii. Problem zmienności otoczenia oraz elastyczności przedsiębiorstwa nie należy do problemów nowych ani rozstrzygniętych (złożoność istoty elastyczności, rodzaje, źródła, oraz mechanizmy tworzenia elastyczności oraz ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa). Z pewnością problem jest aktualny, w kontekście obecnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, oraz spodziewanej dalszej tendencji wzrostu niepewności i zmienności.

Do kluczowych problemów teoretycznych i metodycznych w obszarze elastyczności, należą: 1) istota elastyczności i złożonego charakteru tej cechy (zarówno w podstawowym znaczeniu, jak i w kategoriach systemowych); 2) identyfikacja najważniejszych rodzajów

i źródeł elastyczności (problemy powiązane wzajemnie); 3) analiza mechanizmów tworzenia i utrzymywania elastyczności w przedsiębiorstwie, 4) ocena wpływu najważniejszych rodzajów elastyczności na konkurencyjność przedsiębiorstwa, 5) szersze uwzględnienie wiedzy, na temat rodzajów i źródeł elastyczności, w metodyce analizy zasobów.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na podstawowe rodzaje i źródła elastyczności zasobów, identyfikacja wybranych, najważniejszych mechanizmów elastyczności (które są istotne w procesach tworzenia, pozyskiwania oraz efektywnego wykorzystania zasobów), oraz ocena możliwości szerszego uwzględnienia wiedzy na temat źródeł elastyczności, w procesach analizy i oceny samych zasobów. Niniejsza praca ma charakter analityczny, koncepcyjny, nie prezentuje wyników własnych badań empirycznych i stanowi przyczynek do dalszych prac (autora) w obszarze metodycznym: opracowania metod analizy i kryteriów oceny wartości strategicznej zasobów, które w możliwie szerokim zakresie, będą uwzględniały warunek elastyczności.

Istota elastyczności oraz podstawowe rodzaje i źródła elastyczności

Pojęcie elastyczności w naukach o przedsiębiorstwie może być traktowane wąsko, jako jedna z wielu cech konkurencyjnych, cecha realizowanej strategii (wzrostu i rozwoju lub konkurencji), cecha przedsiębiorstwa i jego struktur organizacyjnych oraz szerzej jako cecha systemowa[1]. Uwzględniając podstawowe znaczenie pojęć, termin konkurencyjność jest znacznie szerszy, ponieważ elastyczność jest jedynie jedną z wielu cech konkurencyjnych. Kategorie systemowe (elastyczność i konkurencyjność) wydają się całkowicie nieporównywalne i z tego punktu widzenia, ich konfrontowanie wydaje się nieuzasadnione. Nasuwa się jedynie pytanie o priorytety strategii, czy tworzenie źródeł elastyczności jest celem nadrzędnym, czy też celem jest osiąganie i utrzymywanie konkurencyjności, przy uwzględnieniu warunku elastyczności.

Pojęcie elastyczności bezpośrednio w odniesieniu do przedsiębiorstwa oznacza zdolność przedsiębiorstwa do nadążania za zmianami (o charakterze endogenicznym i egzogenicznym) oraz zdolność do szybkiego reagowania i dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań (Krupski 2005a; Krupski 2005b, s. 23).

Pojęcie elastyczności jest obecnie definiowane szeroko i obejmuje zdolności adaptacji, zdolności do zmiany, zdolność reagowania na impulsy wewnętrzne oraz zewnętrzne, jak również obejmuje działania reaktywne i proaktywne (kreowanie innowacji i współudział w kształtowaniu zmian). Taka interpretacja zwraca uwagę na różne modele zachowań organizacyjnych, które mogą być wywołane przez różne, wewnętrzne i zewnętrzne systemy bodźców, co wskazuje na szerokie i kompleksowe podejście do zdefiniowania istoty elastyczności (Krupski 2005b, s. 22). Skupienie uwagi na źródłach, rodzajach i mechanizmach elastyczności, pozwala przybliżyć istotę tej cechy (konkurencyjnej i systemowej) oraz zwrócić uwagę na wieloaspektowy i złożony jej charakter.

[1] Pod pojęciem elastyczności systemowej autor przyjmuje interpretację terminu elastyczność, która szerzej uwzględnia najważniejsze związki przyczyno-skutkowe w następujących obszarach łącznie – źródła, mechanizmy i efekty.

Jako kluczowe źródła elastyczności przedsiębiorstw oraz realizowanych strategii, można wskazać m.in. (Krupski 2005b, s. 26; Pierścionek 2011a, s. 403-405; Błaszczyk 2016a, s. 50-51): 1) elastyczność zasobów (zarówno specjalizacją, jak również dywersyfikację zasobów), 2) dywersyfikację obszarów działalności (w wymiarze produkt-rynek), 3) elastyczność realizowanych strategii oraz własnych struktur organizacyjnych (wielowariantowe możliwości oraz możliwości zmiany), 4) elastyczność struktur zasobów, wynikająca z kooperacyjnych form współpracy oraz z relacji rynkowych (zewnętrzne źródła elastyczności oraz potencjalna ich zmienność). Wskazane źródła elastyczności można uznać za odmienne i jednocześnie powiązane wzajemnie. Osiąganie wysokiej elastyczności portfela lub określonej dynamiki strategii konkurencji (np. zmiana obszarów lub metod konkurowania) wymaga posiadania elastycznych zasobów, dostępności zasobów zewnętrznych oraz możliwego zróżnicowania i zmienności tych źródeł. Elastyczne zasoby mogą być tworzone w przedsiębiorstwie, pozyskiwane z zewnątrz lub współtworzone w procesach kooperacyjnych. Decyzje podejmowane w obszarze zasobów, łańcucha wartości i kluczowych kompetencji, determinują w dużej mierze struktury organizacyjne przedsiębiorstwa oraz zasoby relacyjne (kooperacyjne oraz rynkowe) danego przedsiębiorstwa (zależności dwukierunkowe).

Źródła elastyczności przedsiębiorstw mogą być również klasyfikowane przez pryzmat poszczególnych obszarów procesu zarządzania strategicznego (organizacji tego procesu) oraz pryzmat ogólnych zasad budowy strategii. Do głównych źródeł elastyczności, które można dostrzec z tej perspektywy należą (Błaszczyk 2016a, s. 51,52): 1) postrzeganie istoty strategii oraz zasad jej tworzenia (w tym weryfikacji i kontroli), 2) sposoby i zasady organizacji całego systemu zarządzania strategicznego (alternatywne nurty, podejścia, perspektywy) i podstawowe cechy tego systemu, 3) źródła elastyczności strategii, oraz elastyczność samych strategii (wzrostu i rozwoju, konkurencji, strategii operacyjnych), 4) potencjał i elastyczność poszczególnych zasobów, oraz elastyczność całych struktur zasobów (własnych i zewnętrznych), 5) elastyczność metod tworzenia i pozyskiwania zasobów (p.5 na podstawie: Pierścionek 2011a, s. 213; 2011b, s. 46). Analiza źródeł elastyczności (wg wskazanych obszarów) pozwala dostrzec niewykorzystany w pełni potencjał wynikający już z podstawowych zasad budowy strategii (ukierunkowanie procesów analizy i wyboru strategii na identyfikację słabych sygnałów; analizy wielowariantowych możliwości, analizy scenariuszowe; kwestionowanie, weryfikowanie i redefiniowanie celów oraz strategii; monitorowanie zmieniających się warunków realizacji strategii). Na szczególną uwagę zasługuje tutaj fakt, że źródła elastyczności nie wynikają jedynie ze strategii (wyboru, wdrożenia i weryfikacji), ale mogą mieć równie silny związek z koncepcjami tworzenia strategii, oraz z metodami tworzenia i pozyskiwania zasobów (p. 5 powyżej).

Postrzeganie zasobów strategicznych a metody oceny konkurencyjności

Zasoby przedsiębiorstwa stanowią ważny przedmiot zainteresowania nauk ekonomicznych; początkowo były one definiowane w kategoriach czynników produkcji: kapitał, praca i ziemia. Postrzeganie zasobów nieustannie zmienia się, ewoluuje. Obecnie zasoby defi-

niowane są tak szeroko, iż można również spotkać opinie krytyczne związane z takim ich postrzeganiem. Szerokie definiowane zasobów ma swoje uzasadnienie, wynikające z celów analiz strategicznych (tutaj: analizy zasobów). Jeśli przyjmiemy, że celem analizy zasobów, jest identyfikowanie siły, charakteru oraz źródeł potencjału konkurencyjnego (a idąc dalej: identyfikacja mechanizmów), które mają kluczowy wpływ na konkurencyjność, to oznacza, że przedmiotem zainteresowania stają się wszystkie czynniki, mające potencjalny wpływ na procesy tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, co w dużym stopniu pozwala na reorientację i skupienie większej uwagi na czynnikach zewnętrznych, zasobach relacyjnych i rynkowych. Z tej perspektywy nie jest też uzasadnione utożsamianie perspektywy zasobowej (jak również całego nurtu RBV) z perspektywą wewnętrzną, co niestety często ma miejsce.

Zasoby przedsiębiorstwa są postrzegane i oceniane przede wszystkim przez: 1) pryzmat całego łańcucha wartości, oraz konkretnych zasobów i procesów, które mają wpływ na proces tworzenia wartości ekonomicznej (łańcuch wewnętrzny oraz zewnętrzny) (Porter 1985); 2) pryzmat metod parametrycznych: metoda bilansu strategicznego (Gierszewska, Romanowska 2009, s. 123), metody analizy i oceny kapitału intelektualnego, metody wyceny zasobów, które umożliwiają kwantyfikację, analizę i ocenę cech jakościowych; 3) pryzmat „kategorii" zasobów, np. zasoby materialne i niematerialne, zdolności i kompetencje (DeWit, Meyer 1998; Thompson, Strickland 1999), umiejętności technologiczne i organizacyjne, zasoby relacyjne (Krupski 2006, s. 60) i rynkowe, zasoby wiedzy (oraz konkretne ich rodzaje), zasoby własne i zewnętrzne, zasoby obecne i potencjalne (pożądane kierunki ich rozwoju), 4) pryzmat konkretnych „koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw" np.: zdolności, dynamiczne zdolności, kluczowe kompetencje, wyróżniające umiejętności, organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą, przedsiębiorstwo inteligentne, etc.) (Hamel, Prahalad 1990; Stalk, Evans, Shulman 1992; Senge 1992; Quinn 1993; Lei, Hitt, Bettis 1996; Teece, Pisano, Shuen 1997; Kay 1996; Foss 1997).

Mimo rozwoju i rosnącej popularyzacji metod parametrycznych, kluczowe w procesach analizy zasobów i budowy strategii wydają się dwa podejścia − bazujące na koncepcji łańcucha wartości oraz bazujące na teorii kluczowych kompetencji. Podejścia te nie przedstawiają jedynie sposobów klasyfikowania i oceny zasobów, ale stwarzają szersze możliwości analizy struktury zasobów w kontekście związków przyczyno-skutkowych oraz oceny miejsca i roli, jaką pełnią różne rodzaje zasobów w całym procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej (nie tylko w łańcuchu wartości, ale i poza nim).

Istotnym wyzwaniem w metodyce analiz zasobów jest szersze uwzględnienie licznych postulatów teorii zasobowej przez celowe powiązanie analizy zasobów z oceną efektów, do jakich przyczyniają się lub mogą potencjalnie przyczynić się konkretne zasoby. W praktyce postulaty te oznaczają konieczność powiązania analizy zasobów z metodami oceny konkurencyjności przedsiębiorstw i różnymi perspektywami oraz aspektami tej oceny. Jak wskazują np. G. Gierszewska i M. Romanowska (2009; 2017), do najważniejszych metod oceny konkurencyjności należą m.in.: bilans strategiczny, metoda kluczowych czynników sukcesu, analiza łańcucha wartości, modele cyklu życia produktu i technologii, metody analiz portfelowych. Metody te są grupowane: a) metody oceny pozycji (konkurencyjnej, strategicz-

nej), b) metody oceny potencjału. Podobnie klasyfikuje metody oceny konkurencyjności M. Lisiński (2004, s.161-199).

Szersze spojrzenie na sam sposób klasyfikowania metod oceny konkurencyjności proponuje Z. Pierścionek (2011a, s. 197), który grupuje metody oceny konkurencyjności następująco: 1) bazujące na ocenie efektów działalności przedsiębiorstw, 2) bazujące na ocenach porównawczych najistotniejszych cech z punktu widzenia odbiorców (wartość dla klienta), 3) bazujące na ocenach czynników produkcji (zasoby) oraz 4) metody mieszane. Zaproponowane podejście do sposobu klasyfikowania samych metod zwraca uwagę na odmienność różnych perspektyw oceny, wskazuje na komplementarny charakter różnych podejść i zwraca uwagę na konieczność prowadzenia niezależnych ocen konkurencyjności w takich obszarach, jak: indykatory pozycji konkurencyjnej, rynkowe i sektorowe determinanty konkurencyjności, oraz zasoby (potencjał konkurencyjny). Metody mieszane, integrujące różne podejścia w jeden system ocen, wydają się być w ogólnej optyce rozważań najbardziej kompleksowe (a szersze ich wykorzystanie uzasadnione), jednak istotnym ograniczeniem jest łączenie różnych perspektyw, które w rzeczywistości znajdują się w różnych obszarach mechanizmu tworzenia przewagi konkurencyjnej, co nie pozwala identyfikować mechanizmów i oceniać istotnych dla takiej analizy związków przyczyno-skutkowych (zasoby-strategie-efekty).

Wskazane sposoby klasyfikowania różnych metod analizy i oceny konkurencyjności nie zwracają również uwagi na fakt, że konkurencyjność przedsiębiorstwa można oceniać z czterech perspektyw (Błaszczyk 2016b, s. 78, 85): 1) pozycji na rynku oraz w poszczególnych jego segmentach, 2) pozycji w sektorze: w układzie sił konkurencji oraz w układzie grup strategicznych, 3) pozycji przedsiębiorstwa w krajowym i międzynarodowym łańcuchu wartości, 4) pozycji przedsiębiorstwa w międzynarodowym podziale kluczowych kompetencji. Prowadzenie niezależnych analiz oceny konkurencyjności (oraz źródeł, które tę konkurencyjność kształtują) w ramach wskazanych perspektyw umożliwia m.in. wieloaspektową, kompleksową i niezależną ocenę pozycji przedsiębiorstwa w ramach każdej perspektywy oraz większe możliwości uwzględnienia związków przyczynowo-skutkowych (zasoby–instrumenty strategii–efekty).

Kryteria oceny zasobów a źródła elastyczności

Analiza metod oceny konkurencyjności oraz metod analizy samych zasobów zwraca uwagę na bardzo ważny problem metodyczny − niejasne i nie do końca zdefiniowane kryteria oceny zasobów. Koncepcje łańcucha wartości i bilansu strategicznego (bezpośrednie metody analizy zasobów) pozwalają w zasadzie klasyfikować i oceniać zasoby, jednak same kryteria oceny nie są tutaj sprecyzowane. W rezultacie zasoby najczęściej oceniane są poprzez pryzmat efektywności (Quinn 1993, s. 14) (wpływ na koszty lub efektywność, analizy porównawcze konkurencyjności zasobów np. w relacji do zasobów firm konkurencyjnych w poziomych i pionowych powiązaniach przedsiębiorstw) bezwzględnej oraz relatywnej, co nie prowadzi do oceny, jakie zasoby będą miały decydujący wpływ na procesy ewolucji

rynków, sektorów i metod konkurowania. Podejście oparte na ocenie efektywności nie prowadzi również do oceny potencjalnych efektów, jakie mogą generować określone zasoby (perspektywa mikro).

Lukę w tym obszarze wydaje się w dużym stopniu wypełniać nurt RBV, mimo silnego wewnętrznego zróżnicowania koncepcji i poglądów. Kryteria oceny zasobów nie są definiowane w sposób jednolity, jednak można je podzielić na podstawowe (uniwersalne, powszechnie podzielane i akceptowane), które stanowią wspólny fundament i punkt wyjścia do dalszego rozwoju teorii zasobowej, oraz specyficzne (dedykowane) kryteria oceny, związane z wybranymi koncepcjami i kategoriami zasobów (np. definiujące istotę kluczowych kompetencji czy dynamicznych zdolności). Jako punkt wyjścia w ocenie wartości strategicznej zasobów, o uniwersalnym znaczeniu, powszechnie uważa się kryteria J. Barney'a (1991, s. 112, podano za: De Witt, Meyer 1998, s. 383; Godziszewski 2001, 2006), które wartość zasobów definiują przez: 1) rzadkość, 2) trudność w imitowaniu, 3) ograniczoną substytucyjność. Wskazane kryteria dotyczą w zasadzie dwóch problemów, tj. ograniczonej dostępności zasobów oraz obecnych i potencjalnych możliwości ich substytucji. Autor wskazuje również najważniejsze mechanizmy, które kształtują dostępność oraz możliwości i ograniczenia w substytucji zasobów. Wskazane kryteria mają charakter uniwersalny, ponieważ są wspólne dla wielu podejść oraz w równym stopniu mogą dotyczyć różnych rodzajów zasobów: materialnych, niematerialnych, technologicznych, organizacyjnych, relacyjnych i rynkowych. Z perspektywy dalszych etapów rozwoju szkoły zasobowej możemy dostrzec, że uniwersalne kryteria oceny zasobów J. Barney'a nie definiują bezpośrednio źródeł wartości (brak sugestii dot. oceny potencjalnych efektów, jakie mogą generować zasoby). Kryteria te nie definiują również źródeł elastyczności, które w ujęciu systemowym należy traktować znacznie szerzej niż tylko w kategoriach cechy konkurencyjnej.

Dalszy rozwój szkoły zasobowej zwrócił szczególną uwagę na dodatkowe cechy, jakimi powinny charakteryzować się zasoby o strategicznym znaczeniu. Na szczególną uwagę, zwracają tutaj uwagę teorie: 1) kluczowych kompetencji, 2) zdolności, 3) dynamicznych zdolności. Wspólną cechą tych podejść jest wskazanie (poza kryteriami oceny substytucji) dodatkowych kryteriów oceny istotności zasobów, definiowane w kategoriach rynkowych źródeł wartości (wartości dla klienta). Wartość ta jest definiowana przez szersze spektrum cech konkurencyjnych, które są istotne dla odbiorców, dlatego w praktyce, taka ocena ma wieloaspektowy charakter. Ocena taka powinna być również powiązana, na konkretnej płaszczyźnie analizy przedsiębiorstwa, z realizowaną strategią konkurencji (celem nie jest oferowanie wszystkich źródeł wartości, tylko celowo wybranych, zdefiniowanych i dedykowanych), co zasadniczo utrudnia wypracowanie jednolitego sposobu analizy wpływu zasobów na (subiektywnie postrzegane) źródła wartości. Co istotnie wyróżnia teorię kluczowych kompetencji i dynamicznych zdolności na tle innych podejść to, że autorzy tych koncepcji zwrócili uwagę na nieuchronną zmienność źródeł przewagi i na potrzebę traktowania zasobów w kategoriach dynamicznych (m.in. procesy organizacyjnego uczenia się). W teorii kluczowych kompetencji autorzy skupiają również większą uwagę na procesach innowacyjnych oraz definiują źródła wartości w kategoriach radykalnych innowacji, co również odróżnia tą koncepcję na tle innych.

Ocena wpływu zasobów na możliwości tworzenia (współtworzenia) wartości dla klienta koncentruje bezpośrednią uwagę na rynkowym wymiarze instrumentów strategii i ocena ta nie obejmuje innych ważnych aspektów oceny konkurencyjnej (pozycja w sektorze w układzie powiązań poziomych, pionowych i kooperacyjnych). Kwestia ta wydaje się nie tylko istotna z tego względu, że dane przedsiębiorstwo może jednocześnie posiadać bardzo silną pozycję na rynku i jednocześnie relatywnie słabą pozycję w układzie powiązań pionowych (np. relatywnie niski poziom rozwoju kluczowych kompetencji i potencjalne zagrożenia związane z możliwościami ich wypierania lub substytucji, zarówno w układach konkurencyjnych jak i kooperacyjnych), ale również umożliwia skupienie dodatkowej uwagi na innych wymiarach i instrumentach strategii konkurencji, które są związane z pozycjonowaniem przedsiębiorstwa w sektorze.

Najdalej idącą propozycją oceny wartości strategicznej zasobów w głównym nurcie RBV jest teoria kluczowych kompetencji, która (poza kryteriami oceny substytucji oraz źródeł wartości) jako jedyna definiuje kryteria, bezpośrednio związane z oceną potencjału i elastyczności zasobów. Kluczowe kompetencje powinny: 1) umożliwiać kreowanie całkowicie nowych produktów lub nowych ich atrybutów, 2) zapewnić możliwości dywersyfikacji do nowych, wyłaniających się sektorów (o wysokiej dynamice popytu), 3) umożliwić kreowanie nowych rynków i nowej przestrzeni konkurencyjnej (Hamel, Prahalad 1990; 1999). Autorzy zwracają tym samym uwagę na trzy obszary elastyczności: a) produkty, b) rynki, oraz c) rynkowe czynniki sukcesu (innowacyjność oraz wielowariantowe możliwości rozwoju we wskazanych obszarach łącznie).

Poza kryteriami identyfikacji i oceny kluczowych kompetencji, autorzy wskazują również wybrane mechanizmy, które stanowią jednocześnie źródło potencjału i elastyczności zasobów. Źródła te wynikają z architektury zasobów: jest to postrzeganie procesów konkurencyjnych z perspektywy a) trzech „poziomów konkurencji" oraz b) z perspektywy koncepcji dźwigni zasobów (Hamel, Prahalad 1990; 1999; Koruna 2004). Źródła elastyczności, które wynikają z mechanizmów dźwigni zasobów, to ukierunkowanie, sekwencyjność strategii oraz dywersyfikacja (dalsze etapy rozwoju) w obszarze tworzenia i wykorzystania zasobów: 1) ukierunkowanie (wąska specjalizacja w ujęciu etapowym, sekwencyjnym oraz jej dalsze rozszerzanie) na zasoby o wysokim potencjalne i wysokiej elastyczności (postulat wielowariantowych możliwości rozwoju w obszarze produktu, rynku, oraz samych cech konkurencyjności), 2) akumulacja i efektywne wykorzystanie zasobów (wielowariantowe możliwości i innowacyjne wartości), 3) tworzenie lub pozyskiwanie nowych zasobów komplementarnych (nie tylko w wymiarze sektorowym łańcucha wartości, ale również ponad granicami sektorów) − sekwencyjne rozszerzanie wąskiej specjalizacji zasobów oraz dążenie do ewentualnej dywersyfikacji zasobów (źródło innowacji, nowych możliwości, wielowariantowych możliwości, oraz efektów synergicznych), 4) łączenie: a) dotychczasowych i nowych, oraz b) własnych i zewnętrznych zasobów strategicznych na nowe sposoby (np. łączenie różnych strumieni wiedzy w procesie kreowania produktów i usług zintegrowanych i konwergentnych), 5) współkreowanie zasobów w procesach kooperacji i w aliansach strategicznych (dynamika i elastyczność metod tworzenia zasobów) (Hamel, Prahalad 1990; Doz, Hamel 2006, s. 37, 63).

Kreowanie architektury zasobów (własnych i zewnętrznych) to również zwrócenie uwagi na alternatywne, wielowariantowe lub łączne możliwości konkurowania na trzech poziomach konkurencji: a) na płaszczyźnie kluczowych kompetencji, b) na płaszczyźnie produktów kluczowych, c) na płaszczyźnie produktów finalnych. Wielopoziomowa architektura daje dodatkowe możliwości dywersyfikowania działalności oraz redukcji ryzyka konkurencyjnego i rynkowego (na różnych poziomach konkurencji) i oferuje dodatkowe opcje ukierunkowania lub dywersyfikowania działalności przedsiębiorstwa w obszarze: zasobów, komponentów, lub produktów finalnych (pod własną marką lub w formie poddostaw OEM).

Koncepcja zasobów dźwigni nie zakłada konieczności dywersyfikowania działalności przedsiębiorstwa we wszystkich sferach jednocześnie (zasoby, kluczowe produkty, produkty finalne), wskazuje jedynie na sekwencyjny charakter strategii, uzależniony od etapu rozwoju przedsiębiorstwa, oraz wskazuje na mechanizmy kreowania potencjału i elastyczności, które mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez każde przedsiębiorstwo na różnych etapach rozwoju.

Podsumowanie

Problem elastyczności przedsiębiorstwa, jest jednym z kluczowych problemów i wyzwań zarządzania strategicznego. Istotnym źródłem elastyczności są same zasoby (które determinują możliwości realizowania efektywnych i elastycznych strategii) oraz metody ich tworzenia i pozyskiwania (w tym zasoby relacyjne i zasoby zewnętrzne). Ukierunkowanie strategii na procesy tworzenia, rozwoju i pozyskiwania zasobów o wysokim potencjale i elastyczności wymaga w pierwszej kolejności analizy i oceny, jakie zasoby są lub będą strategicznie wartościowe. Ocena taka jest możliwa, jeśli zostaną zaproponowane, zdefiniowane (a w dalszej kolejności weryfikowane i szerzej dyskutowane) kryteria oceny zasobów. Kryteria te powinny pozwolić oceniać zarówno same zasoby (potencjał i elastyczność zasobów oraz architektury), jak i potencjalne efekty wykorzystania zasobów (wpływ różnych rodzajów zasobów na konkurencyjność i elastyczność przedsiębiorstwa). Efekty te powinny uwzględniać nie tylko problematykę rynkowych źródeł wartości, ale również potencjalny wpływ zasobów na pozycję przedsiębiorstwa w sektorze, w układzie powiązań poziomych i pionowych.

Ocena potencjalnych efektów, które mogą generować zasoby (zarówno własne, jak i zewnętrzne) wymaga powiązania analizy zasobów z metodami oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, a w szczególności z metodami, które pozwalają oceniać konkurencyjność rynkową i sektorową przedsiębiorstwa. Dalej idąca analiza i ocena zasobów powinna również umożliwiać ocenę architektury zasobów (potencjał i elastyczność samych zasobów oraz ich struktur), a w miarę możliwości potencjalne efekty synergiczne, które mogą generować różne rodzaje zasobów (rodzaje i źródła potencjalnych synergii). Istotnym aspektem analizy zasobów, które z założenia stanowią źródło radykalnych innowacji, powinna być również ocena rynkowego potencjału zasobów do kreowania popytowych źródeł wzrostu (zasoby,

które dynamizują popyt lub kreują nową przestrzeń konkurencyjną), co pozwoliłoby również wyjść w takiej analizie poza sam problem konkurencyjności i elastyczności w kierunku oceny rynkowych źródeł wzrostu przedsiębiorstwa.

Bibliografia

De Leo F. (1994), *Understanding the Roots of Your Competitive Advantage. From Product/Market Competition to Competition as a Multiple-Layer Game*, (in:) Hamel G., Heene A. (Eds.), *Competence-Based Competition*, The Strategic Management Series, John Wiley & Sons, New York.

De Wit B., Meyer R. (1998), *Strategy. Process, Content, Context,* International Tomson Business Press.

Doz Y.L, Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne,Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę,* Harvard Business School Press, One Press, Helion, Gliwice.

Barney J.B, (1991), *Firm resources and sustained Competitive Advantage,*"Journal of Management", Vol. 12, No. 1

Błaszczyk M., (2016a), *Strategiczne pola konkurowania a strategie konkurencji*, (w:) Poniatowska-Jaksch M. (red.), *Strategiczne pola konkurowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Błaszczyk M. (2016b), *Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego*, (w:) *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 444.

Gierszewska G, Romanowska M. (2009; 2016), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK w Toruniu, Toruń.

Godziszewski B. (2006), *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa,* (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe,* „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu", seria: „Zarządzanie i Marketing".

Foss N.J. (Ed.), (1997), *Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions*, (in:) *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford.

Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competencies of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June.

Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.

Hitt M.A., Ireland R.D. (1985), *Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 6.

Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy,* PWE, Warszawa.

Krupski R. (2005a), *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 11.

Krupski R., (2005b), *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulentne otoczenie*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.

Krupski R., (2006), *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu".

Koruna S. (2004), *Leveraging Knowledge Assets: Combinative Capabilities – Theory and Practise*, "R&D Management", Vol. 34, No. 5.

Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.

Lowell B. (2010), *Dynamic Management: Better Decisions in Uncertain Times*, "McKinsey Quarterly", Iss. 1.

Pierścionek Z. (2011a), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Pierścionek Z. (2011b), *Teorie źródeł konkurencyjności oraz ich postrzeganie przez praktyków*, (w:) Łobejko S., Pierścionek Z. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Quinn J.B. (1993), *Managing the Intelligent Enterprise: Knowledge & Service-Based Strategies*, "Planning Review", Vol. 21, Iss. 5.

Senge P. M. (1992), *Creating the Learning Organization*, "The McKinsey Quarterly", Iss. 1.

Stalk G., Evans P., Shulman L.E. (1992), *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy,* "Harvard Business Review".

Stankiewicz M. J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18.

Thompson A.A. Jr., Strickland A.J. (1999), *Strategic Management*. *Concepts and Cases*, 11th Ed.

An Enterprise as a Resource-Based System

Summary

The uncertainty of the enterprise environment makes flexibility play an increasingly important role as a strategy tool. Resources determine the source of both, the potential and flexibility, growth and competitive strategy. Identification and systematisation of sources of flexibility can be very important in decision-making processes, concerning the directions and methods of resource development. Evaluation of directions of company's resource development depends, to a large extent, on the possibility of their comprehensive analysis and evaluation. The aim of the article is to identify the most important sources and mechanisms that affect flexibility of the resources and company, and whose preliminary identification is the starting point for a further research methodology, concerning the principles and criteria for the evaluation of strategic resources. The development of these methods is possible by linking the complementary areas: achievements of the resource-based view research perspective (cognitive terms), the methods of evaluation of enterprise's competitiveness (in terms of assessment of the potential effects), taking into account the condition of flexibility.

Key words: resources, competencies, flexibility, methods of analysis.

JEL codes: O43, O32, O33

Предприятие как эластичная система ресурсов

Резюме

Растущая изменчивость и неуверенность среды приводят к тому, что все большее значение в стратегиях развития предприятий имеет эластичность. Основную роль в процессах повышения эластичности предприятия играют ресурсы, которые предопределяют направления развития предприятия и осуществляемые стратегии конкуренции. Выявление и систематизация источников эластичности имеет существенное значение в процессах принятия решений, касающихся направлений и методов развития ресурсов. Определение новых направлений развития ресурсов во многом зависит от возможности комплексного их анализа и оценки. Цель статьи – выявить самые важные источники и механизмы, влияющие на эластичность ресурсов, которых предварительное выявление является исходной точкой к дальнейшим методическим исследованиям, касающимся принципов и критериев оценки стратегической ценности ресурсов. Разработка этих методов возможна путем увязки двух комплементарных сфер: достижений ресурсной школы стратегического мышления (познавательное измерение) с методами оценки конкурентоспособности предприятий (методическое измерение), с более широким учетом условия эластичности.

Ключевые слова: ресурсы, компетентность, эластичность, методы анализа.

Коды JEL: O43, O32, O33

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Marek Błaszczyk
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Instytut Rynków i Konkurencji
Al. Niepodległości 162
02-554, Warszawa
e-mail: marek.blaszczyk@sgh.waw.pl

Maciej Brzozowski
Poznań University of Economics and Business

Ilya Birfer
Jerusalem College of Technology

Applications of MCDM Methods in the ERP System Selection Process in Enterprises

Summary

This research examines new directions in applications of Multiple Criteria Decision Making (MCDM) methods in the process of selecting appropriate ERP system by organizations. The research identifies and reviews the most relevant and influential publications, which formed the state of art in this research field. Tendencies of the use of MCDM methods are demonstrated by the means of comparative analysis. The first part of the paper introduces MCDM methods often used in the ERP system selection process. Second part of the paper provides literature analysis of various MCDM methods, their acceptance and frequency of application for selection of an ERP system.

Key words: Enterprise Resource Planning (ERP), Multiple Criteria Decision Making (MCDM), MCDM methods, ERP system selection criteria.

JEL codes: C88, M10, M16

Introduction

The essence of strategic choices is to make fundamental decisions determining organization's future. Such decision making involves uncertainty and risk, because decision makers have to act within limited information, unpredictable conditions, and without being aware all of the consequences of their decisions. Uncertainty simply intensifies the variety of possible results, and the consequences of these results should be deliberated.

Enterprise Resource Planning (ERP) offers organization's strategic thinkers support in dealing with uncertainty by helping to identify specific uncertainties, clarifying their possible results, evaluating possible consequences, and finally helping to evaluate strategic alternatives and make decisions reflecting a wide range of aspects and circumstances.

Enterprise Resource Planning is a modular information system, designated to provide a complete end-to-end, computerized solution for business processes management of mainly mid-size and large organizations. In the ERP system, interdependencies between different system modules, responsible for each business area and activity, increase the efficiency of each process conducted by the organization in particular and the operation as a whole. Due to its high permeability in the organization core processes, the ERP system implementation is

often the cause of organizational reengineering, simplification and integration of structures and business processes (Remenyi 2000).

As a derivation of these significant changes, the project size, complicated structure, high costs and tight schedule, the implementation project of a new ERP system is a potential threat on the organization financial stability (Ahituv, Neumann, Zviran 2002). Over the years, different factors have been recognized as relevant to the success or failure of an ERP implementation project. Some are more critical than others. One of the possible and chronologically early point of potential risk, is the ERP software selection process.

High costs and risks of such a misfit, make ERP software selection a critical factor with major impact on the organization's financial future (Aloini, Dulmin, Mininno 2007). The failure percentages, on different phases of the implementation project, were the subject of research during last two decades. A significant partition such studies indicates high level of partial or complete failure, ranging from 21% up to 90% according to different criteria, i.e. budget, schedule, or return on investment (Langenwalter 2000; Ptak, Schragenheim 2000). One conclusion of these research studies is that misfit in the selection of a new ERP system may be strongly related to failure of the ERP implementation projects. As a consequence, a great number of research articles were published on that issue with a similar idea of suggesting the optimal method for selection. These methods vary, but many of them have in common the use of MCDM platform in their striving towards that goal.

Multiple Criteria Decision Making (MCDM, also knowns as MCDA – Multiple-criteria decision analysis, and MCE – Multi-criteria evaluation) methods are based on mathematical models with different level of complexity. Most of the methods are being a subject of constant improvement and changes, often by various researchers. One relatively new conception, which served as an inspiration for many methods renovations, was the Fuzzy Logic.

The purpose of this paper is to demonstrate the tendencies of MCDM methods application for an ERP system selection process in the past decades. The research identifies and reviews the most relevant and influential publications, which formed the state of art in this research field. Tendencies of the use of MCDM methods are demonstrated by the means of comparative analysis. In first part of the paper MCDM methods often used in the ERP system selection process will be introduced. In second part of the paper literature analysis of various MCDM methods, their acceptance and frequency of application for selection of an ERP system will be provided. The MCDM methods publications were compared and ranked by their amount and the number of their citations, which demonstrated their popularity and the tendencies in this researched filed.

Identification of MCDM methods being used in the ERP system selection process

Selection process of the most appropriate ERP system is one of the most influencing success factors on the ERP implementation project (Hasibuan, Dantes 2012). Consequently, it was described by wide variety of articles and research papers. Many of them concentrate

Table 1

Characteristics of the most popular MCDM methods being used for ERP system selection

MCDM methods	Characteristics
AHP (Analytic hierarchy process)	The AHP is one of the earliest and the most common methodologies. It was published by Wind & Saaty in 1980, and later modified into software and ERP system selection model by several researches, among them Teltumbde (2000), who proposed a framework based on the AHP method combined with Nominal Group Technique (NGT). The method is pairwise and includes three stages: decomposition (development of the hierarchy of criteria), comparative judgments (utilization of paired comparisons between the criteria by using nine-point scale) and synthesis of priorities (paired comparison process is repeated for each attribute). After all the comparisons accomplished, the results aggregated over the hierarchy. On one hand, the methodology allows multi criteria decision making, applicable when it's difficult to formulate criteria, qualitative and quantitative evaluation is possible and so is group decision making. On the other hand, consistency during the evaluation process is assumed and there is a difficulty using the method when the number of criteria is high, new criterion is being added or existing one is being withdrawn (Forman, Gass 2001).
Fuzzy AHP	The method uses linguistic variables to indicate the comparative judgments made by decision makers of an organization using the stages of the AHP methodology (Chang 1996). Application of the fuzzy AHP to the ERP system selection process can reduce the uncertainty in the evaluation of criteria. On the other hand, it will not be evenly effective on all phases of the ERP system selection and implementation process (Cebeci 2009).
ANP (Analytic network process)	The ANP is an evolution of AHP. The main differences between these two models are that the ANP allows mutual relationship among all the hierarchy levels and the calculation in the ANP is made using the "Supermatrix" concept which allows interdependencies between attributes (Saaty 2004).
Fuzzy ANP	The fuzzy ANP was applied to the development of decision support system in attempt to reduce the uncertainty in decision-making problems (Mikhailov, Singh 2003). Ayağ and Özdemir (2007) used the fuzzy ANP as an ERP system selection methodology, defining a framework of criteria, dimensions and their attributes and later modifying them to fuzzy sets.
DEA (Data Envelopment Analysis)	The method uses DMUs (Decision Making Units) for describing incommensurate, in their efficiency input and output criteria. Due to the differences in the values of the inputs and outputs, it was suggested to use set of weights that can reflect the most correlative efficiency score (Charnes, Cooper, Rhodes 1978). Lall and Teyarachakul (2006), in their DEA model for selection of an ERP system, evaluated suitability using sets of system attributes criteria and vendor attributes criteria.
Fuzzy DEA	Applying fuzzy sets on efficiency measures DEA extension was suggested by Kao and Li (2000) and used by several researches as an ERP system selection method (Yang, Qin 2009).
QFD (Quality Function Deployment)	The method was presented by Akao (1997) and had been used, at first, by the Japanese automotive industry, later adapted to various fields. The QFD principal idea is the translation of customer requirements into a final product or service characteristics and prioritizing them with the use of House of quality - a matrix designed to demonstrate the relationship between customer and technical requirements, priorities and limitations. As an ERP system selection methodology QFD has the ability to identify the level of compatibility of the system attribute to the organization requirement.

MCDM methods	Characteristics
Fuzzy QFD	Numerous researchers applied fuzzy sets to QFD method translating inexact and bleary given inputs and organizational requirements into precise and coherent data. Sen and Baracli (2010) applied their fuzzy QFD method, grouping the criteria by functional and non-functional together with their importance weights and prioritizing them by suitability results to the organization requirements, as part of the enterprise software system selection. Integrative ERP system selection method was developed by Karsak and Ozogul (2009) including the QFD, fuzzy linear regression and goal programming.
Goal programming (GP)	The method that can take simultaneously multiple objectives in the consideration process and resulting with a set of solutions. The main difficulty of the standard model can be the determination of the goal value for each objective, due to the incomplete data that decision makers can acquire. Another weak point of the method, as of many others, is the lack of quantitative representation of the qualitative objects (Ramanathan, Ganesh 1995).
Fuzzy GP	Fuzzy extensions of the GP were suggested by several researches in order to overcome the difficulty of the standard model (Chen, Tsai 2001). As a strengthening for these weaknesses, in the ERP system selection process, the GP method often combined with one or more of the MCDM methods with their fuzzy extensions. In other words, GP can be utilised by other methods to perform simultaneous analysis and ranking (Karsak, Özogul 2009), (Nikjoo, Khah, Moghimi 2011).
TOPSIS (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution)	The method was introduced by Hwang and Yoon in 1981. Using weights to evaluate criteria and ranks the alternatives by their distance from the ideal and the worst alternative. It considered to be simple and intuitive method compared to others, while the use of a numerical valuation that might be considered as drawback of the classical TOPSIS method, can be overcame in its fuzzy extension by linguistic variables (Efe 2016; Junior et al. 2014).
ELECTRE (Elimination and Choice Expressing Reality)	This category includes a family of methods which are all evaluation of the original model (ELECTRE I, ELECTRE II, ELECTRE III, ELECTRE IV, ELECTRE IS, ELECTRE TRI). The method consists of two phase analysis, creating a set of alternatives that outrank other alternatives not included in the set and then ranking them by the relative importance, within the set, using criteria weights. This method often used as preliminary stage before using another, more sufficient, MCDM method in purpose to make the process more efficient (Figueira, Greco, Słowiński 2013).
PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment of Evaluations)	The method allows pairwise comparisons of all selection alternatives and all criteria to establish interrelations between the alternatives that result in ranking them. This method, in resemblance to ELECTRE, is used in conjunction with other MCDM methods for software selection projects. For instance, ANP and PROMETHEE combination for SME's ERP system selection (Kilic, Zaim, Delen 2015).
Other	VIKOR – Multi-criteria Optimization and Compromise Solution (Lin, Tzeng, Jen 2005); GRA – Grey relational analysis (Feng 2007); ITFZ – Intuitionistic Trapezoidal Fuzzy Information (Chen 2011); SMART - Simple Multi Attribute Rating Theory (Olson 2007).

Source: own elaboration.

on one of the popular decision making models and suggest a closed list of criteria. The correspondence of these suggested processes with each other is insufficient. Moreover, each one of them proposes different criteria or different views on the heftiness of similar factors.

Other group of suggested methods is the fruit of a hybrid approach, whose essence lies in the combination between the various additional models. There are also unique MCDM methods introduced by teams of researchers and usually not picked up for further development or study by others.

In the reviewed professional literature, there are several leading approaches and their fuzzy derivatives, prevalently used for decision-making process of selecting and implementing an ERP system. They are presented in Table 1.

The fuzzy approach, used in these MCDM methods, mainly concentrates on the uncertainty of the selection process by taking into consideration both quantitative and qualitative criteria (Junior, Osiro, Carpinetti 2014). The Fuzzy logic was presented by Zadeh (1965; 1994), who suggested it can be applicable to many other crisp methods by combining them together. In the last decades, fuzzy derivatives of the classic approaches have been frequently favoured over the original ones as a selection method and researched by variety of studies. Another popular approach is the combination between fuzzy methods and the non-fuzzy ones or between the fuzzy methods among themselves (Enea, Piazza 2004; Mohanty et al. 2005).

In general, combination of different MCDM methods can be used to overcome the cons of each one of the methods. Thus, one of the methods in the tandem takes responsibility for one part of the decision making process, usually modifying and converting qualitative or linguistic data into quantitative data. The other one takes the duty of ranking and prioritizing the selection criteria, that is the quantitative data processing and analysis.

Comparative analysis of MCDM methods applications in the ERP system selection process

Research Methodology

Completing literature review allowed the identification of key terms describing the MCDM methods of ERP system selection process. The list of terms included “MCDM”, “MCDA” and “planning system”. In addition these terms were combined and used in conjunction with “method”, “approach”, “evaluation” “selection”, “ERP system” and “Enterprise Resource Planning System” terms, followed by specific names of the MCDM methods covered in the literature review. The range of years was defined to be between the year 2000 and 2016.

The search process was carried out using the Harzing Publish or Perish software which used the scholar.google.com as its database. The search was performed on 16 August 2016 and conducted by the authors of this paper. The results were checked and duplicate pub-

lications by same authors, such as conference reports on the published research, were removed. The final list of publications was reviewed and sorted by the MCDM method issued. Numbers of publications were found after the analysis of the references of the publications that met search criteria in the previous phase.

Data that was retrieved included the year of the publication and the amount of citations on the search date. During the next phase the findings had been processed and the abstract of each one of them were analysed.

The findings then were sorted and grouped by two criteria, A and B.

Grouping by criteria A reflected the specific MCDM method, used in the research that is being sorted. Grouping by criteria B classified the reviewed publications by their affiliation to the following groups: "Classic" that described application of commonly used MCDM methods, "Fuzzy" that used combination of classic MCDM method with Fuzzy sets approach, "Integrated" for integration or combination of more than one MCDM method in the study and "Other", containing the MCDM methods that were developed and used only within the reviewed research or MCDM method not included in any of the other groups.

Results

After performing the search process as described, 189 publications were picked and reviewed.

The findings listed in Table 2 indicate that the tendency of applying MCDM method to the selection of an ERP system had increased starting 2005 and came to its pick in 2012. The main volume of publication focuses on the AHP, Fuzzy AHP and AHP integrated with other MCDM method. Another phenomenon is the large amount of unique MCDM applications suggested by variety of researchers as a possible solution.

The decreasing amount of studies on the last years (Figure 1) can imply that the suggested MCDM approaches gave an adequate solution for the issue although no evidence of widely accepted approach was noted.

From analysing the number of citations per publication for each one of the MCDM methods, grouped by criteria A, during the discussed period, it can be noted that AHP, fuzzy AHP and integrated AHP have cumulative 41% of all cited MCDM methods in the reviewed literature (Figure 2). This high percentage can be explained by the early appearance and high popularity of the general AHP approach what gave enough time and material for researchers to develop application for the ERP system selection process. Another reason can be the AHP approaches suitability for dealing with the selection process of ERP system, probably due to its capability to deal with qualitative and quantitative data.

Analysis result of the cited publication Grouped by criteria B (Figure 3) shows that over 52% belong to fuzzy and integrated MCDM approaches. Taken into account that fuzzy sets applied to classical MCDM methods are already a type of integrated approaches and publications grouped under "Other" often also suggest integrated approaches, it can be concluded

that the concept of integration between different MCDM methods gained considerable popularity. This need to combine can be justified by the limitations each MCDM method has in various aspects and phases of the method and their disability to deal with all the complexity of selection process within one specific model.

Table 2

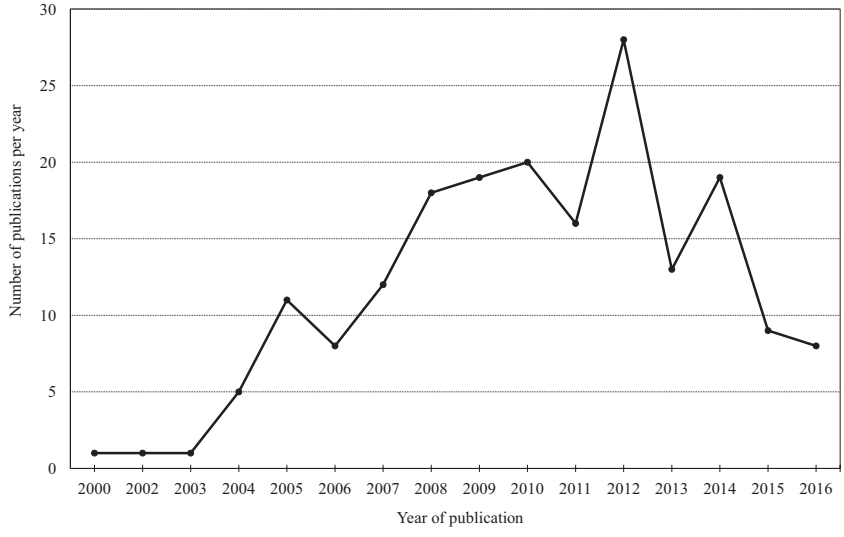
MCDM publications by criteria A and B grouping (publications count per year)

MCDM type (criteria A and B grouping)	Year of Publication																
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
AHP	-	-	1	1	3	2	1	2	2	1	1	4	3	1	-	-	22
ANP	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	1	-	-	1	-	-	5
DEA	-	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	5
ELECTRE	-	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-	5
QFD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	1	-	4
TOPSIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Classic total	0	1	1	3	3	3	2	4	5	2	2	9	4	2	1	0	42
Fuzzy AHP	-	-	-	-	1	-	1	2	2	5	1	3	1	2	1	-	19
Fuzzy ANP	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-	-	-	-	1	-	-	6
Fuzzy DEA	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	3
Fuzzy GP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Fuzzy QFD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Fuzzy TOPSIS	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1		1	2	-	1	6
Fuzzy total	0	0	0	0	1	0	3	6	4	7	2	3	2	6	1	1	36
INT AHP	-	-	-	-	1	1	1	2	1	3	1	5	1	3	-	2	21
INT ANP	-	-	-	-	2	-	-	1	-	-	2	4	-	-	1	1	11
INT GP	-	-	-	-	1	1	-	-	1	-	2	1	-	1	-	-	7
INT PROMETHEE	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	1	3
INT QFD	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
INT TOPSIS	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2	1	-	-	-	2	7
Integrated total	0	0	0	0	4	2	1	5	3	4	7	11	1	4	2	6	50
Other	1	-	-	2	3	3	6	3	7	7	5	5	6	7	5	1	61
Total	**1**	**1**	**1**	**5**	**11**	**8**	**12**	**18**	**19**	**20**	**16**	**28**	**13**	**19**	**9**	**8**	**189**

Source: as in Table 1.

Figure 1

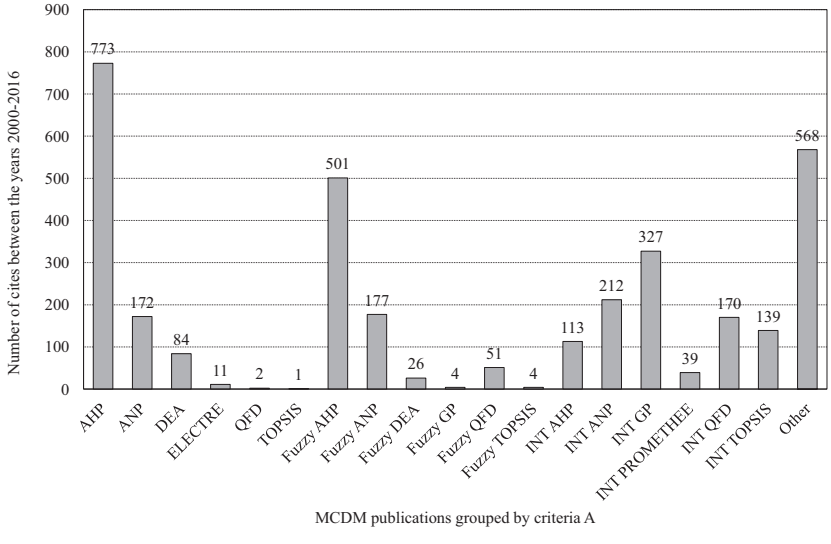
The dynamics of MCDM publications



Source: own elaboration.

Figure 2

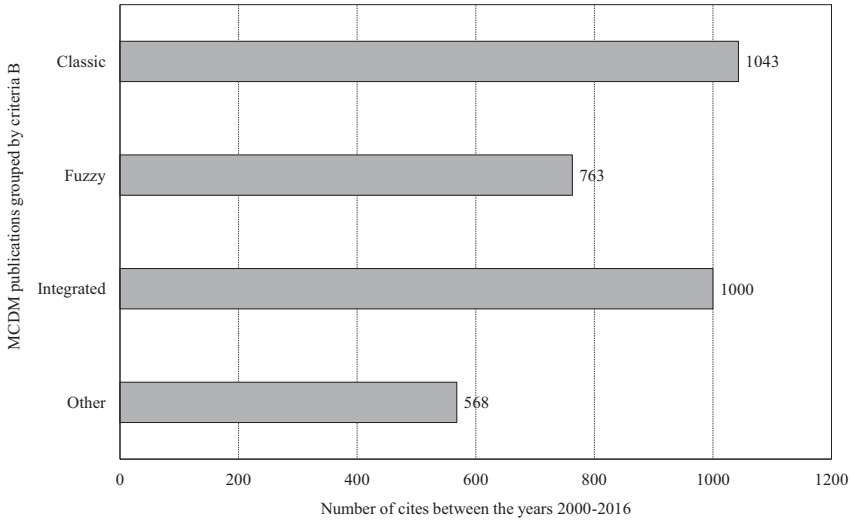
Publications cited by between the years 2000-2016 (grouped by criteria A)



Source: as in Figure 1.

Figure 3

Publications cited by between the years 2000-2016 (grouped by criteria B)



Source: as in Figure 1.

One of the main factors, which leads to the integration constraint, noted in the literature review, is the need of a qualitative data processing and of converting qualitative information to quantitative data. Such example can be observed in the case of the GP method which has no ability to handle qualitative data, if not converted to quantitative form and using other MCDM method to perform this operation (Ramanathan, Ganesh 1995). The results of the analysis can ratify this claim. Thus, the GP method by itself has no publications, as for an ERP system selection process research and case study. However it has 10% from all cited publications as a participant of an integrated approach in this field studies.

Conclusions

MCDM methods have the ability to take into consideration and process the multiple criteria and their weights and therefore been widely used as a solution instrument for the ERP system selection problem. The analysed literature reveals patterns of research and application of different types of MCDM methods over the years. These patterns can be used as a basis for further research and study of the different approaches for selecting the most appropriate ERP system for an organization.

Although trends in the research of this field can be analysed differently, the analysis presented in this paper shows the need of combined, integrated method that offers not only a strong, quantitative model, but can measure and reflect a qualitative input of information

and data. For example, quantitative, mathematical MCDM method such as GP method are not adequate enough for handling spectrum of qualitative information and data independently, what urges the need of combination with other selection methods.

Another important conclusion that was drowned during the analysis of the different MCDM methods application in the ERP system selection field is the popularity of the AHP approach along with its fuzzy and integrated applications as well as large amount of unique MCDM methods suggested by various researches and covered by many case studies. The analysis revealed the decreasing number of studies issued MCDM methods application to the ERP system selection process over the last couple of years. Nevertheless, no unified or agreed method was identified or accepted by the researchers or industry companies.

The research reviled variety of methods, opinions spread and absence of accepted or agreed method. In order to reduce this gap, further research should be performed in the direction of developing a complete, comprehensive method that will be widely accepted and used for resolving the ERP system selection problem.

Bibliography

Ahituv N., Neumann S., Zviran M. (2002), *A system development methodology for ERP systems*, "Journal of Computer Information Systems", No. 42(3).

Akao Y. (1997), *QFD: Past, present, and future*, "International Symposium on QFD", No. 97(2).

Aloini D., Dulmin R., Mininno V. (2007), *Risk management in ERP project introduction: Review of the literature*, "Information & Management", No. 44(6).

Ayağ Z., Özdemir R.G. (2007), *An intelligent approach to ERP software selection through fuzzy ANP*, "International Journal of Production Research", No. 45(10).

Cebeci U. (2009), *Fuzzy AHP-based decision support system for selecting ERP systems in textile industry by using balanced scorecard*, "Expert Systems with Applications", No. 36(5).

Chang D.Y. (1996), *Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP*, "European Journal of Operational Research", No. 95(3).

Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1978), *Measuring the efficiency of decision making units*, "European Journal of Operational Research", No. 2(6).

Chen L.H., Tsai F.C. (2001), *Fuzzy goal programming with different importance and priorities*, "European Journal of Operational Research", No. 133(3).

Chen Y. (2011), *A Model for Selecting an ERP System with Intuitionistic Trapezoidal Fuzzy Information*, "AISS: Advances in Information Sciences and Service Sciences", No. 3(7).

Efe B. (2016), *An integrated fuzzy multi criteria group decision making approach for ERP system selection*, "Applied Soft Computing", No. 38.

Enea M., Piazza T. (2004), *Project Selection by Constrained Fuzzy AHP*, "Fuzzy Optimization and Decision Making", No. 3(1).

Feng L.V. (2007), *Study to ERP Selection Approach Based on Entropy Method and Grey Correlation Analysis*, "Mining & Processing Equipment", No. 3.

Figueira J.R., Greco S., Roy B., Słowiński R. (2013), *An overview of ELECTRE methods and their recent extensions*, "Journal of Multi-Criteria Decision Analysis", No. 20(1-2).

Forman E.H., Gass, S.I. (2001), *The analytic hierarchy process-an exposition*, "Operations Research", No. 49(4).

Hasibuan Z.A., Dantes G.R. (2012), *Priority of Key Success Factors (KSFS) on Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation Life Cycle*, "Journal of Enterprise Resource Planning Studies", No. 1.

Hwang C.L., Yoon K. (1981), *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Springer-Verlag, New York.

Junior F.R., Osiro L., Carpinetti L.C. (2014), *A comparison between Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS methods to supplier selection*, "Applied Soft Computing", No. 21.

Kao C., Liu S.T. (2000), *Fuzzy efficiency measures in data envelopment analysis*, "Fuzzy Sets and Systems", No. 113(3).

Karsak E.E., Özogul C.O. (2009), *An integrated decision making approach for ERP system selection*, "Expert systems with Applications", No. 36(1).

Kilic H.S., Zaim S., Delen D. (2015), *Selecting "The Best" ERP system for SMEs using a combination of ANP and PROMETHEE methods*, "Expert Systems with Applications", No. 42(5).

Lall V., Teyarachakul S. (2006), *Enterprise Resource Planning (ERP) System Selection: A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach*, "Journal of Computer Information Systems", No. 47(1).

Langenwalter G.A. (1999), *Enterprise resources planning and beyond: integrating your entire organization*, CRC Press.

Lin J.H., Tzeng G.H., Jen W. (2005), *Utilizing VIKOR to make ERP system supplier selection decision*, "Agriculture and Economics", No. 34.

Mikhailov L., Singh M.G. (2003), *Fuzzy analytic network process and its application to the development of decision support systems*, "IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics", No. 33(1).

Mohanty R.P., Agarwal R., Choudhury A.K., Tiwari M.K. (2005), *A fuzzy ANP-based approach to R&D project selection: A case study*, "International Journal of Production Research", No. 43(24).

Nikjoo M.A., Khah M.M., Moghimi A. (2011), *Fuzzy TOPSIS and GP application for evaluation and selection of a suitable ERP*, "Australian Journal of Basic and Applied Sciences", No. 5(11).

Olson D.L. (2007), *Evaluation of ERP outsourcing*, "Computers & Operations Research", No. 34(12).

Ptak C.A., Schragenheim E. (2003), *ERP: tools, techniques, and applications for integrating the supply chain*, CRC Press.

Ramanathan R., Ganesh L.S. (1995), *Energy resource allocation incorporating qualitative and quantitative criteria: an integrated model using goal programming and AHP*, "Socio-Economic Planning Sciences", No. 29(3).

Remenyi D. (2000), *The elusive nature of delivering benefits from IT investment*, "Electronic Journal of Information Systems Evaluation", No. 3(1).

Saaty T.L. (2004), *Decision making - the analytic hierarchy and network processes (AHP/ANP)*, "Journal of Systems Science and Systems Engineering", No. 13(1).

Şen C.G., Baraçlı H. (2010), *Fuzzy quality function deployment based methodology for acquiring enterprise software selection requirements*, "Expert Systems with Applications", No. 37(4).

Teltumbde A. (2000). *A framework for evaluating ERP projects*, "International Journal of Production Research", No. 38(17).

Wind Y., Saaty T.L. (1980), *Marketing applications of the analytic hierarchy process*, "Management Science", No. 26(7).

Yang Z.Y., Qin F. (2009), *ERP System Selection Method Based on Fuzzy DEA*, "Fuzzy Systems and Mathematics", No. 23(1).

Zadeh L.A. (1965), *Fuzzy sets*, "Information and Control", No. 8(3),.

Zadeh L.A. (1994), *Fuzzy logic, neural networks, and soft computing*, "Communications of the ACM", No. 37(3).

Wykorzystanie metod wielokryterialnej analizy decyzyjnej w procesie wyboru systemu ERP w przedsiębiorstwach

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest wykorzystanie metod wielokryterialnej analizy decyzyjnej w procesie wyboru odpowiedniego systemu klasy ERP w organizacjach. W ramach przeprowadzonego badania zidentyfikowano oraz poddano analizie najbardziej uznane i opiniotwórcze publikacje, tworzące bazę teoretyczną omawianej problematyki. Celem opracowania jest identyfikacja tendencji obserwowanych w zakresie wykorzystania omawianych metod. Pierwsza część opracowania zawiera prezentację najpopularniejszych metod wielokryterialnej analizy decyzyjnej wykorzystywanych w procesie wyboru systemów klasy ERP w organizacjach. W drugiej części opracowania przedstawiono wyniki badań literaturowych dotyczących popularności oraz znaczenia omawianych metod, mierzonych liczebnością publikacji oraz liczbą cytowań w literaturze przedmiotu.

Słowa kluczowe: system ERP, wielokryterialna analiza decyzyjna, metody wielokryterialnej analizy decyzyjnej, kryteria wyboru systemu ERP.

Kody JEL: C88, M10, M16

Использование методов многокритериального анализа принятия решений в процессе выбора системы *ERP* (планирования ресурсов предприятия) на предприятиях

Резюме

Предмет разработки – использование методов многокритериального анализа принятия решений в процессе выбора соответствующей системы класса ERP в организациях. В рамках проведенного изучения выявили и провели анализ наиболее признанных и формирующих общественное мнение публикаций, создающих теоретическую основу рассматриваемой проблематики. Цель разработки – выявить тенденции, наблюдаемые в области использования обсуждаемых методов. Первая часть разработки содержит презентацию самых популярных методов многокритериального анализа принятия решений, используемых в процессе выбора систем класса ERP в организациях. Во второй части работы представлены результаты изучения литературы в отношении популярности и значения рассматриваемых методов, измеряемых числом публикаций и цитирований в литературе предмета.

Ключевые слова: система ERP, многокритериальный анализ принятия решений, методы многокритериального анализа принятия решений, критерии выбора системы ERP.

Коды JEL: C88, M10, M16

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

©All rights reserved

Afiliacje:
dr Maciej Brzozowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Strategicznego
Al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: m.brzozowski@ue.poznan.pl

Ilya Birfer
Jerusalem College of Technology - Lev Academic Center
Faculty of Management
Department of Accounting & Information Systems
21 Havaad Haleumi St., P.O Box 16031
Jerusalem 9116001, Israel
e-mail: Ilya.erp@gmail.com

Wojciech Czakon, Patrycja Klimas
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Klimat współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach sektora turystyki

Streszczenie

Badania nad współpracą międzyorganizacyjną w zarządzaniu strategicznym pomijały dotychczas rolę uwarunkowań poznawczych oraz kontekstu społecznego decydenta. Uzupełniając tę lukę wykonano test konstruktu klimatu współpracy międzyorganizacyjnej na reprezentatywnej próbie polskich przedsiębiorstw turystycznych działających w Lokalnych Organizacjach Turystycznych. Analizie poddano trzy, wyłonione w drodze przeglądu literatury, wymiary: zaufanie, skłonność do współpracy oraz doświadczenie we współpracy. Uzyskane wyniki potwierdzają odrębność klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach, wyżej ocenianego i wyróżniającego się zaufaniem, względem klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach, relatywnie niżej ocenianego z wyróżniającą rolą doświadczenia we współpracy. Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę kształtowania relacji dwustronnych na podstawie zaufania, a relacji sieciowych na bazie rutyny współdziałania.

Słowa kluczowe: klimat współpracy międzyorganizacyjnej, współpraca w sieciach, współpraca w diadach, sektor turystyki.

Kody JEL: L140, D23

Wstęp

Współpraca międzyorganizacyjna jest zjawiskiem ponadorganizacyjnego poziomu analizy, dostrzeżonym w naukach o zarządzaniu dlatego, że wpływa na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa. Badania zarządzania strategicznego tradycyjnie przyjmują zagregowane zmienne np. zasobowe, kompetencyjne, czy strukturalne, usytuowane na poziomie organizacyjnym lub wyższym po to, by wyjaśnić badane zjawiska, a szczególnie wyniki uzyskiwane przez organizację, innowacyjność oraz przewagę konkurencyjną. Skutkiem tego rygorystycznego zwyczaju jest nieobecność decydenta w rozważaniach, wyjaśnieniach, a nawet badaniach empirycznych (Prahalad, Bettis 1986). Tymczasem menadżer nie jest doskonale racjonalny, ma selektywną uwagę, przejawia ograniczoną zdolność analizy danych, czyli kieruje się własnym postrzeganiem sytuacji przedsiębiorstwa (Walsh 1995). Zważywszy na ugruntowaną w naukach o zarządzaniu rolę postrzegania menadżerskiego w badaniu produktywności, satysfakcji z pracy, a także zachowań organizacyjnych i przesłanek tych zachowań (Mikuła 2001) brak analogicznych konstruktów w badaniu zjawisk międzyorganizacyjnych dowodzi słabszego stopnia zaawansowania zarządzania strategicznego.

Uwarunkowanie zachowań postrzeganiem otoczenia oraz uwzględnienie społecznego ich kontekstu charakteryzuje całą grupę konstruktów, w której prominentne miejsce zajmuje klimat organizacyjny. Odzwierciedla on postrzegany zbiór cech organizacji i jej podsystemów, a także sposób, w jaki organizacja lub jej podsystemy traktują swoich członków oraz otoczenie (Hellriegel, Slocum 1974). Jednak prosta analogia do konstruktów z poziomu analizy organizacji nie znajduje uzasadnienia dlatego, że w przestrzeni międzyorganizacyjnej nie występuje hierarchia i towarzyszące jej problemy autonomii, strukturyzacji sytuacji, orientacji na nagrody oraz wsparcia organizacyjnego, łącznie definiujące klimat organizacyjny według pierwotnych propozycji (Patterson i in. 2005). Zachodzi wobec tego potrzeba zaproponowania oraz empirycznego testowania wymiarów klimatu międzyorganizacyjnego, jako konstruktu potencjalnie ważnego dla głębszego zrozumienia zjawisk badanych w zarządzaniu strategicznym.

Celem artykułu jest zbadanie wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze turystyki, z uwzględnieniem ewentualnych różnic mogących wystąpić ze względu na poziom współpracy − diady (dwustronna) oraz sieci (wielostronna).

Konstrukt klimatu współpracy międzyorganizacyjnej

Klimat współpracy międzyorganizacyjnej jest konstruktem interweniującym między kontekstem a zachowaniem, analogicznie do roli przypisywanej klimatowi organizacyjnemu (Moran, Volkwein 1992). Rozpoznane w dotychczasowej literaturze przesłanki nawiązywania współpracy, lokowane w profilu zasobowym przedsiębiorstwa, procesie tworzenia wartości dla klienta, presji konkurencyjnej itp. tworzą kontekst (Czakon 2015). Gdyby założyć doskonałą racjonalność decydenta, to w takim samym kontekście znajdowałby on rozwiązanie optymalne, tj. współpracę międzyorganizacyjną. Zatem, występowanie w sektorze, na danym obszarze geograficznym czy rynku przesłanek współpracy międzyorganizacyjnej prowadzić musiałoby do powszechnego jej nawiązywania. O ile niektóre badania w specyficznych sektorach wskazują na upowszechnianie się współpracy w odpowiedzi na presje zewnętrzne (Gimeno 2004), o tyle badania pogłębione wskazują, że nawet występowanie racjonalnych przesłanek nawiązania współpracy nie jest warunkiem wystarczającym do jej powstania (Czakon, Czernek 2016). Dotychczasowe konceptualizacje wyjaśniały jednak prawdopodobieństwo nawiązania współpracy z procesem jej tworzenia, przyjmując jej przesłanki za obiektywnie istniejące (Wang, Xiang 2007). Proponujemy uzupełnić dotychczasowe wyjaśnienia o zagadnienie postrzegania kontekstu, niejednakowe pośród decydentów, a nadto z natury własnej selektywne.

Postrzeganie kontekstu jest uwarunkowane uwarunkowaniami poznawczymi decydenta. Proponujemy posłużyć się postrzeganiem całego kontekstu współpracy międzyorganizacyjnej, a nie pojedynczej decyzji czy okoliczności. Pozwoli to sięgnąć do założeń i ustaleń badawczych analogicznego podejścia dla problemów organizacyjnych, wyrażonych literaturą klimatu organizacyjnego (Mikuła 2001). Literatura międzyorganizacyjna dosyć wcześnie dostrzegła potrzebę uwzględnienia klimatu współpracy międzyorganizacyjnej, skupiając się

wszelako na diadach (Czakon 2017)[1] (por. tabela 1). W takim ujęciu klimat współpracy w diadach ma w literaturze długą historię stosowania, a szczególnie przydatny okazał się do rozpoznania uwarunkowań współpracy między dostawcą a odbiorcą. Badacze wskazują na rolę zaufania między partnerami dla postrzegania klimatu międzyorganizacyjnego jako sprzyjającego współdziałaniu. Ponadto, uwzględnia się skłonność do współpracy, czyli postrzegane nastawienie partnera na współdziałanie wyrażone zaangażowaniem, wzajemnym wsparciem czy poczuciem wspólnoty. Odróżnia to klimat współpracy od klimatu konkurencji, albo zwykłych transakcji zawieranych pomiędzy stronami na zasadach rynkowych. Najnowsza literatura kieruje uwagę w stronę ciągłości współpracy, umożliwiającej nie tylko nadanie długoterminowej perspektywy charakterystycznej dla uprzywilejowanych relacji międzyorganizacyjnych, ale także doświadczalne uczenie się współdziałania. Proponujemy wobec tego trzy wymiary klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach: zaufanie do partnera, orientacja na współpracę międzyorganizacyjną, doświadczenie we współpracy międzyorganizacyjnej.

W odróżnieniu od klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach, zastosowanie tego pojęcia do środowiska sieciowego jest znacznie bardziej rozproszone. Ram teoretycznych współdziałania sieciowego dostarczają wyróżniki koordynacji działań w przestrzeni międzyorganizacyjnej: 1) dostosowanie oczekiwań, umiejętności i celów uczestniczących organizacji; 2) wypracowanie rutyn współpracy i zasad komunikacji; 3) opracowanie zasad zachowań obowiązujących współdziałające organizacje (Jones, Hesterly, Borgatti 1997). Późniejsze o dwie dekady, badanie empiryczne współpracy między przedsiębiorstwami turystycznymi wyłoniło z kolei: zaufane relacje w sieci, skłonność do współpracy oraz doświadczenie we współpracy (Della Corte, Aria 2016).

Konceptualizacja wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej (Czakon 2017) uzasadnia przyjęcie trójwymiarowego podejścia do tego konstruktu, tj.: zaufanie, skłonność do współpracy, doświadczenie we współpracy. Wymiary te występują na obydwu poziomach analizy, lecz manifestują się inaczej. Zaufanie w diadzie skierowane jest do konkretnego partnera, lub potencjalnego partnera, podczas gdy zaufanie w sieci nie może dotyczyć wszystkich jej członków, wobec czego skierowane jest w stronę jej lidera (Czakon, Czernek 2016). Skłonność do współpracy na poziomie diady przejawia się postrzeganą otwartością konkretnego partnera na wspólną realizację zadań, podczas gdy na poziomie sieci oznacza postrzeganie skłonności wielu uczestników sieci do współpracy, jako swoistej normy wyróżniającej tę sieć (Della Corte, Aria 2016). Doświadczenie we współpracy na poziomie diady przejawia się szczegółową znajomością wzajemną i zdolnością dopasowania się, podczas gdy w sieci niezbędne jest wypracowanie rutyn współdziałania, umożliwiających wielopodmiotową realizację zadań (Jones, Hesterly, Borgatti 1997).

[1] Szerzej genezę, wykorzystanie oraz konceptualizację pojęcia klimatu współpracy międzyorganizacyjnej przedstawiono (w:) Czakon (2017).

Metodyka badań empirycznych[2]

Celem badań było rozpoznanie komponentów wielowymiarowego klimatu współpracy międzyorganizacyjnej oraz porównanie ich poziomu dla współpracy w diadach oraz sieciach międzyorganizacyjnych.

Założenia metodyczne

Eksplorację klimatu współpracy międzyorganizacyjnej osadzono w sektorze turystycznym. Według Światowej Organizacji Turystyki, turystyka odpowiada za: 10% globalnego PKB, 7% globalnego eksportu, 30% eksportowanych usług w skali świata, i każde z jedenastu miejsc pracy na świecie (*Tourism Highlights. 2016 Edition*).

Dynamiczny rozwój współpracy międzyorganizacyjnej w turystyce uwarunkowany jest postępującą globalizacją, popularyzacją gospodarki współdzielenia (Belleflamme, Neysen 2006), presją technologiczną oraz postępującą hiperkonkurencją pomiędzy organizacjami (Tsaur, Wang 2011), jak i destynacjami turystycznymi (Mariani i in. 2014). Specyfika produktów turystycznych, tj. złożoność, modularność wywołuje i wzmacnia potrzebę współpracy międzyorganizacyjnej zarówno lokalnie, jak i regionalnie (Kylänen, Mariani 2012). Rozpoznanie procesów współdziałania międzyorganizacyjnego wydaje się istotne nie tylko dla rozwoju wiedzy o współdziałaniu, ale także dla zrozumienia nowych mechanizmów funkcjonowania całego sektora turystycznego (Leiper, Lamont, Hing 2011). Mimo to sektor turystyczny pozostaje nadal poza głównym obszarem dociekań badaczy (Zach, Racherla 2011).

Analogicznie do badań prowadzonych nad koopetycją w sektorze turystycznym (Werner, Dickson, Hyde 2015) przyjęto, że populację potencjalnych badanych stanowić będą podmioty posiadające status członka w przynajmniej jednej z Lokalnych Organizacji Turystycznych (LOT) funkcjonujących w Polsce. Zgodnie z informacjami Polskiej Organizacji Turystycznej, w pierwszym kwartale 2016 roku w Polsce zarejestrowane były 124 Lokalne Organizacje Turystyczne. W trakcie badań ustalono, iż tylko 74 z nich faktycznie funkcjonuje. Na podstawie wykazów członków zidentyfikowanych 74 LOT[3] utworzono operat losowania liczący 1647 podmiotów posiadających status przedsiębiorstwa, współdziałającego w sektorze turystycznym przynajmniej w jednej LOT.

W badaniu wykorzystano dobór losowy prosty o indywidualnym, nieograniczonym losowaniu przy użyciu generatora liczb losowych. Przyjmując wielkość frakcji na poziomie 0,5, błąd maksymalny w wysokości 0,05 oraz poziom ufności na poziomie α=0,95 ustalono minimalną liczebność próby równą 311. Próba badawcza objęła 368 podmiotów z 55 różnych LOT-ów, a zastosowana technika gromadzenia danych pozwoliła uniknąć błędu braku

[2] Zaprezentowane wyniki stanowią element realizowanego projektu badawczego pt. *Antecedencje diad i sieci w turystyce*. Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie umowy numer UMO- 2014/13/B/HS4/01615.

[3] Celem identyfikacji członków LOT-ów w pierwszej kolejności wykorzystano strony internetowe poszczególnych LOT-ów, a następnie podejmowano próby ustalenia wszystkich podmiotów będących członkami LOT poprzez kontakt telefoniczny oraz e-mailowy. Wspomagająco gromadzono informacje dostępne na stronach internetowych Regionalnych Organizacji Turystycznych oraz Polskiej Organizacji Turystycznej.

odpowiedzi. Respondentami w badaniu byli wyłącznie przedstawiciele kadry zarządzającej lub właściciele posiadający wiedzę o współpracy międzyorganizacyjnej tzw. kluczowi informatorzy (Kumar, Stern, Anderson 1993).

Dane gromadzono od maja do czerwca 2016 roku, przez bezpośrednie indywidualne wywiady kwestionariuszowe (PAPI) z wykorzystaniem strukturyzowanego kwestionariusza wywiadu opartego o 5-stopniową skalę Likerta. Kryterium sprawności realizacji badań terenowych spowodowało zastosowanie techniki PAPI z bezpośrednim udziałem ankieterów (Zakrzewska-Bielawska 2014) oraz subiektywny pomiar zmiennych rekomendowany w przypadku złożonych konstruktów (Hinkin, Tracey, Enz 1997), także tych rozpatrywanych w przestrzeni międzyorganizacyjnej (Venkatraman, Grant 1986).

Eksploracyjny charakter realizowanych badań implikował potrzebę założenia możliwości występowania różnic między klimatem współpracy międzyorganizacyjnej w diadach oraz w sieciach międzyorganizacyjnych (Czakon, Czernek 2016). Stąd też, uwzględniając potrzebę dalszego rozpoznawania mechanizmów współdziałania zarówno w diadach, jak i sieciach (Zach, Racherla 2011) dane dotyczące wyłonionych wymiarów klimatu były gromadzone w dwóch warstwach: diady i sieci.

Formułując założenia badawcze wykorzystano dorobek empiryczny (Patterson i in. 2005), konceptualizację klimatu międzyorganizacyjnego, oraz rekomendacje metodologiczne (Venkatraman, Grant 1986) w tym podejście wieloelementowe. Klimat współpracy międyorganizacyjnej był mierzony jako trójwymiarowy konstrukt obejmujący:

1. zaufanie, do potencjalnego partnera w przypadku współpracy dwustronnej; lub lidera w przypadku współpracy wielostronnej;
2. ogólną chęć i skłonność do współpracy międzyorganizacyjnej;
3. wcześniejsze doświadczenia podmiotu we współdziałaniu z innymi podmiotami otoczenia zewnętrznego jako warunek przedwstępny wewnątrzorganizacyjnej i międzyorganizacyjnej zdolności współdziałania.

Dane zgromadzone w trakcie badania poddano analizie z zastosowaniem technik statystyki opisowej, analizy korelacji oraz testowania nieparametrycznego. Statystyczna obróbka danych została przeprowadzona z wykorzystaniem oprogramowania IBM SPSS w wersji 23.

Przed przystąpieniem do analiz opisowych testowaniu poddano rzetelność oraz jakość zastosowanej w badaniu skali, co uznano za kluczowe z uwagi na pionierski charakter badań. Współczynnik α Cronbacha dla wszystkich 6 subwymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej wyniósł 0,863; dla wymiarów klimatu dwustronnej współpracy międzyorganizacyjnej 0,734; dla wymiarów klimatu dwustronnej współpracy międzyorganizacyjnej 0,883. W świetle uzyskanych wyników przyjęto rzetelność skali za satysfakcjonującą (Tavakol, Dennick 2011).

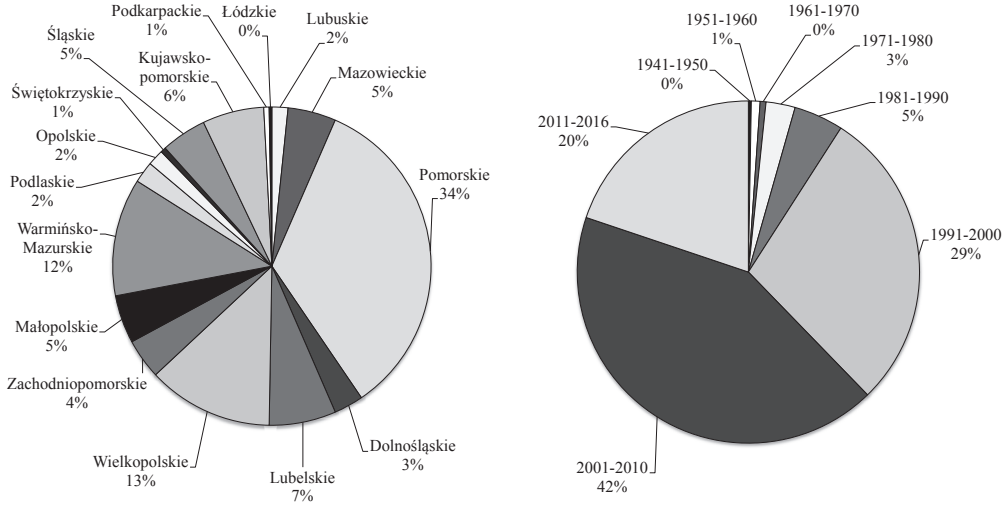
Charakterystyka próby badawczej

Biorąc pod uwagę dominujący profil działalności badanych podmiotów najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa o profilu hotelarskim (49,73%), ogólnoturystycznym

(13,11%) oraz gastronomicznym (7,92%). Najstarsza z badanych organizacji została założona w 1946 roku, w roku realizacji badań tj. w 2016 roku została założona również jedna z badanych organizacji. Najwięcej, 33 podmioty zostały założone w 2000 roku (por. wykres 1). Niemal wszystkie badane podmioty klasyfikowane – pod względem wielkości zatrudnienia – są jako MSP (mikro − 50%; małe − 41%; średnie − 9%). Charakterystyka próby pod względem wielkości potwierdza, iż podmioty sektora turystycznego to przede wszystkim podmioty małe i mikro. Wśród poddanych badaniu znalazło się tylko jedno przedsiębiorstwo duże, o zatrudnieniu na poziomie 310 pracowników. W ujęciu przestrzennym 33,98% badanych ma siedzibę w województwie pomorskim; 12,78% w wielkopolskim, 11,57% w warmińsko-mazurskim.

Wykres 1

Próba badawcza względem wieku oraz siedziby



Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej badanych podmiotów współpracuje w gdańskiej LOT (14,13%), poznańskiej LOT (6,25%), LOT Kraina Lessowych Wąwozów (5,43%) oraz LOT Toruń (5,43%). Uwzględniając rok przystąpienia do współpracy w ramach LOT widoczne są dwa czteroletnie okresy o nasilonej częstotliwości włączania się we współdziałanie, tj. lata 2003-2006, w których 93 podmioty weszły we współpracę oraz 2009-2013, w których aż 117 podmiotów zdecydowało się przystąpić do LOT. Najwięcej przedsiębiorstw turystycznych przystąpiło do LOT w 2013 roku (11,73%), w 2012 roku (10,8%) oraz w 2006 roku (8,64%). Jedno z badanych przedsiębiorstw przystąpiło do LOT jeszcze z końcem lat 70. (w 1979 roku). Biorąc pod uwagę średni wiek badanych organizacji (13 lat i 9 miesięcy) oraz przeciętny

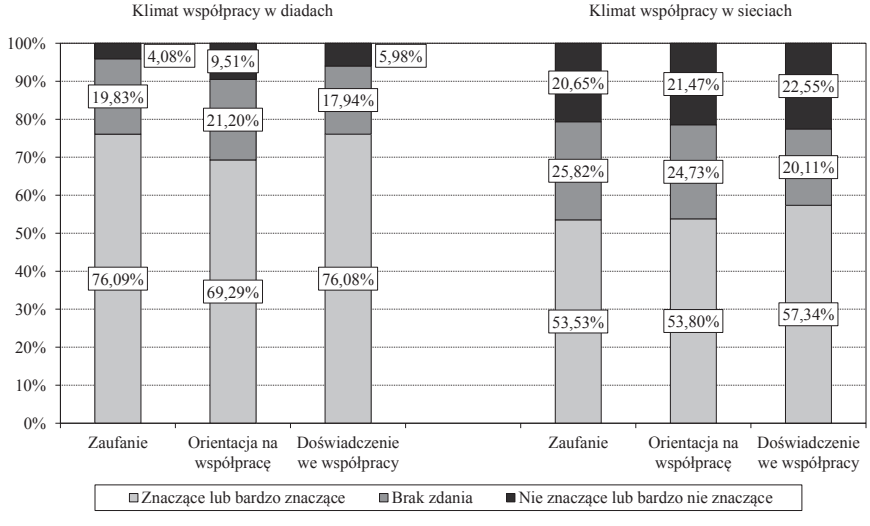
czas partycypacji w LOT (7 lat i 4 miesiące), można zauważyć, iż przez nieco ponad połowę funkcjonowania przedsiębiorstwa sektora turystycznego współpracują ze sobą przynajmniej w ramach lokalnych sieci współdziałania.

Wyniki badań

Analiza podstawowych miar pozycyjnych wskazuje, iż badane podmioty oceniają wymiary klimatu przynajmniej jako znaczące dla współdziałania międzyorganizacyjnego. Szczegółowa analiza rozkładu częstotliwości przypisywania przez respondentów poszczególnych pozycji skali (por. wykres 2) ujawnia skłonność do nieco wyższej ewaluacji wymiarów klimatu współpracy dwustronnej aniżeli wielostronnej.

Wykres 2

Częstotliwość identyfikacji wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach jako znaczących lub nieznaczących w kontekście współdziałania w sektorze turystycznym (n=368)



Źródło: jak w wykresie 1.

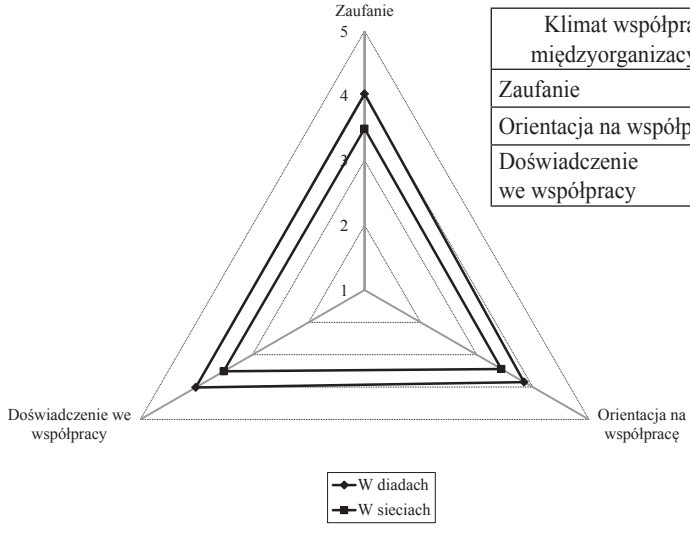
W przypadku współpracy w diadach respondenci znacznie częściej oceniali poszczególne wymiary klimatu jako znaczące lub bardzo znaczące, przy czym zaufanie (76,09%) oraz doświadczenie we współpracy (76,08%) wydają się mieć nieco większe znaczenie niż orientacja na współpracę dwustronną (69,29%). W przypadku współpracy w sieciach międzyorganizacyjnych najbardziej różnicującym wymiarem klimatu wydaje się być wcześniejsze

doświadczenie we współpracy, które z jednej strony dla ponad 57% oceniane jest jako znaczące (30,16%), a nawet bardzo znaczące (27,18%), jednocześnie dla niemal jednej czwartej badanych nie przejawia nawet niewielkiego znaczenia.

Dla wymiarów klimatu współpracy dwustronnej widoczny jest wyższy poziom niż dla współpracy wielostronnej (por. wykres 3). Najwyższa różnica (10,8% wartości przyjętej w badaniu skali) dotyczy zaufania do potencjalnego partnera/lidera współpracy międzyorganizacyjnej.

Wykres 3

Średnie wartości wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach w sektorze turystycznym



Klimat współpracy międzyorganizacyjnej	w diadach	w sieciach
Zaufanie	4,03	3,49
Orientacja na współpracę	3,85	3,44
Doświadczenie we współpracy	4,01	3,51

Źródło: jak w wykresie 1.

Ze względu na poziom średnich kolejność komponentów klimatu współpracy okazuje się nieco odmienna dla diad oraz sieci. Najwyższą średnią w przypadku współpracy w diadach zidentyfikowano dla wymiaru zaufanie do partnera, natomiast w przypadku współpracy w sieciach dla wymiaru wcześniejsze doświadczenie we współpracy. W obydwu przypadkach najniższy poziom średniej odnotowano dla wymiaru orientacja na współpracę.

W każdym z wymiarów występują wysokie, pozytywne i statystycznie[4] istotne współzależności: orientacja na współpracę (rho_S=0,594), doświadczenie we współpracy (rho_S=0,520), zaufanie (rho_S=0,442).

[4] Istotność dwustronna na poziomie 0,01.

Celem porównania poziomu statystyk opisowych dwóch analogicznych wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej (w diadach oraz w sieciach) w całej badanej próbie wykorzystano test t pozwalający wyłonić potencjalne różnice pomiędzy grupami zależnymi (De Winter, Dodou 2010). Wyniki testowania hipotezy zerowej o braku różnic w parach zależnych, otrzymane przy zakładanym z góry 95% poziomie ufności zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Wyniki testowania nieparametrycznego – identyfikacja różnic w próbach zależnych subiektywnych ocen wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej

Wymiary klimatu współpracy miedzyorganizacyjnej		Różnice w próbach zależnych					t	df	Istotn. (dwustr.)
		Średnia	SD	Błąd standard. średniej	95% przedział ufności dla różnicy średnich				
					Dolna granica	Górna granica			
Para 1	Zaufanie	0,538	1,099	0,057	0,425	0,651	9,390	367	0,000
Para 2	Orientacja na współpracę	0,405	1,010	0,053	0,301	0,508	7,687	367	0,000
Para 3	Doświadczenie we współpracy	0,497	1,177	0,061	0,377	0,618	8,108	367	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Testowanie nieparametryczne potwierdza wyniki analizy statystyk opisowych wskazując, iż średnie dla wymiarów klimatu współpracy w diadach są wyższe niż średnie poziomy wymiarów klimatu współpracy w sieciach (statystyki $t>0$). Biorąc pod uwagę poziomy istotności dla wszystkich rozpatrywanych par zależnych (istotności dwustronne = 0,000) należy odrzucić hipotezy zerowe mówiące o braku różnic między poziomami średnich poszczególnych wymiarów klimatu współpracy dwu- oraz wielostronnej (prawdopodobieństwo błędu przyjęcia hipotez zerowych = 0,05). Średnie wymiarów klimatu różnią się statystycznie w zależności od tego, czy realizowana jest ona z jednym, czy większą ilością partnerów jednocześnie. Zidentyfikowana istotność różnic w średnich poszczególnych wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej dla współpracy w diadach i w sieciach może być jeszcze większa, gdyż różnica w charakterystykach opisowych ma tendencję rosnącą wraz ze wzrostem próby badawczej (De Winter, Dodou 2010).

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie empiryczne ulokowano w nurcie rozwojowym zarządzania strategicznego, zmierzającym do uwzględnienia roli postrzegania decydenta w zachowaniach strategicznych przedsiębiorstwa jakimi są współpraca dwustronna i sieciowa. Walorem teoretycznym niniejszych badań jest połączenie występujących dotychczas odrębnie: zaufania,

skłonności do współpracy oraz doświadczenia we współpracy, w jeden wielowymiarowy konstrukt. Analogia do klimatu organizacyjnego polega na uwzględnieniu postrzegania decydenta oraz kontekstu społecznego, jednak nie jest transpozycją konstruktu teorii organizacji wprost do przestrzeni międzyorganizacyjnej.

Wnioski i implikacje

Przeprowadzone badanie empiryczne potwierdza znaczenie klimatu współpracy międzyorganizacyjnej dla współpracy w sektorze turystyki. Odmienność przejawów zjawiska klimatu międzyorganizacyjnego na różnych poziomach współpracy przejawia się zarówno w ogólnym poziomie wskazań (wyższy dla diad), jak i relatywnej ważności wymiarów (zaufanie dla diad, doświadczenie dla sieci). Potwierdza to wcześniejsze wyniki badań pogłębionych na małych próbach, sugerujące odmienną manifestację współpracy ze względu na poziom analizy (Czakon, Czernek 2016), tu ujawnioną dla klimatu współpracy międzyorganizacyjnej. Wskazuje to iż współpraca dwustronna w większym stopniu eksponuje na ryzyko relacyjne (Światowiec-Szczepańska 2012), wyrażone zależnością od konkretnego partnera.

Ograniczenia badania

Autorzy mają świadomość, iż zrealizowane badania terenowe mają ograniczenia wynikające z zastosowanego podejścia pomiarowego i analitycznego. Zakres przedmiotowy badania został intencjonalnie ograniczony do współpracy w diadach oraz sieciach w sektorze turystycznym, a populacja została zawężona jedynie do członków LOT. Jednak intencją badań była eksploracja konstruktu klimatu zarysowanego dość fragmentarycznie w dotychczasowej literaturze. Wykorzystany w toku analiz statystycznych test dla prób zależnych przeprowadzono z wykorzystaniem testu t, podczas gdy dla niektórych badaczy to test Wilcoxona jest rekomendowany jako bardziej rzetelny w przypadku pomiaru zmiennych z wykorzystaniem skali porządkowej, w tym skali Likerta, jak również dla zmiennych nie mających rozkładu normalnego. Jednak nie znaleziono podstaw do odrzucenia założenia o normalności rozkładu zmiennych (wg wskaźników skośności, kurtozy oraz histogramów).

Kierunki dalszych badań

Uzyskany materiał empiryczny stwarza podstawy do dalszych analiz, a szczególnie do analizy czynnikowej zmierzającej do badania wielowymiarowości konstruktu klimatu współpracy międzyorganizacyjnej. Przedstawione wyniki uzasadniają szersze wykorzystanie tego konstruktu w badaniach zjawisk międzyorganizacyjnych. Otwierają one obiecujące pole eksploracji ze względu na mikrofundamentalne uwarunkowania współdziałania międzyorganizacyjnego, uzupełniając dominujące dotąd ramy teoretyczne zasobowej teorii firmy, teorii kosztów transakcyjnych czy analizę sieciową o człowieka. Teorię współdziałania trudno sobie wyobrazić bez uwzględnienia jej głównego aktora.

Bibliografia

Belleflamme P., Neysen N. (2009), *Coopetition in infomediation: General analysis and application to e-tourism*, "Advances in Tourism Economics", Physica-Verlag HD.

Czakon W. (2015). *Niepewność jako antecedencja nawiązywania współpracy sieciowej.* „Marketing i Rynek", nr 9 (CD).

Czakon W., Czernek K. (2016), *The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland*, "Industrial Marketing Management", Vol. 57.

Czakon W. (2017), *Klimat współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensa", w druku.

Della Corte, V., Aria, M. (2016). *Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations*, "Tourism Management", No. 54.

De Winter J.C., Dodou D. (2010), *Five-point Likert items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon*, "Practical Assessment, Research & Evaluation", Vol. 15(11).

Gimeno J. (2004), *Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation*, "Academy of Management Journal", No. 47(6).

Hellriegel D., Slocum J.W. (1974), *Organizational climate: Measures, research and contingencies,* "Academy of Management Journal", Vol. 17, No. 2.

Hinkin T.R., Tracey J.B., Enz C.A. (1997), *Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments*, "Journal of Hospitality and Tourism Research", Vol. 21(1).

Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P. (1997), *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, "Academy of Management Review", No. 22(4).

Kumar N., Stern L.W., Anderson J.C. (1993), *Conducting interorganizational research using key informants*, "Academy of Management Journal", Vol. 36(6).

Kylänen M., Mariani M.M. (2012), *Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: evidence from Finnish and Italian theme parks*, "Anatolia", Vol. 23(1).

Leiper N., Lamont M., Hing N. (2011), *Cooperative business organizations: intrinsic in every strategically functional tourism industry*, "Tourism Culture & Communication", Vol. 11(1).

Mariani M.M., Buhalis D., Longhi C., Vitouladiti O. (2014), *Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends*, "Journal of Destination Marketing & Management", Vol. 2(4).

Mikuła B. (2000), *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna-próba systematyzacji pojęć*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", nr 3.

Moran E.T., Volkwein J.F. (1992), T*he cultural approach to the formation of organizational climate* "Human Relations, Vol. 45, No. 1

Patterson M.G., West M., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D.L., Wallace A.M. (2005), *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 26(4).

Polska Organizacja Turystyczna: *Lista LOT stan na styczeń 2017 roku* (2016), https://www.pot.gov.pl/o-polskiej-organizacji-turystycznej/p/wspolpraca/lokalne-organizacje-turystyczne [dostęp: marzec 2016].

Polska Organizacja Turystyczna: *Plan działania na lata 2017-2018* (2017), https://www.pot.gov.pl/do-pobrania/l/materialy-do-pobrania/plany-i-sprawozdania [dostęp: 07.03.2017].

Prahalad C.K., Bettis R.A. (1986), *The dominant logic: A new linkage between diversity and performanc,* "Strategic Management Journal", No. 7(6).

Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Tavakol M., Dennick R. (2011), *Making sense of Cronbach's alpha*, "International Journal of Medical Education", Vol. 2.

Tourism Highlights. 2016 Edition (2016), Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO), http://www.e-unwto.org [dostęp: 17.01.2017].

Tsaur S.H., Wang C.H. (2011), *Personal ties, reciprocity, competitive intensity, and performance of the strategic alliances in Taiwan's travel industry*, "The Service Industries Journal", Vol. 31(6).

Venkatraman N., Grant J.H. (1986), *Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal*, "Academy of Management Review", Vol. 11(1).

Walsh J.P. (1995), *Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane,* "Organization Science", No. 6(3).

Wang Y., Xiang Z. (2007), *Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing*, "Journal of Travel Research", No. 46(1).

Werner K., Dickson G., Hyde K.F. (2015), *Coopetition and Knowledge Transfer Dynamics: New Zealand's Regional Tourism Organizations and the 2011 Rugby World Cup*, "Event Management", Vol. 19(3).

Zach F., Racherla P. (2011), *Assessing the value of collaborations in tourism networks: A case study of Elkhart County, Indiana*, "Journal of Travel & Tourism Marketing", Vol. 28(1).

Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Metodyka badań empirycznych*, (w:) Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Climate of Interorganisational Cooperation in Dyads and Networks of the Tourism Sector

Summary

So far, the research on interorganisational cooperation in strategical management has disregarded the role of cognitive determinants and the social context of the decision maker. Filling up this gap the authors carried out a construct test of the climate of interorganisational cooperation on a representative sample of Polish tourist enterprises operating in Local Tourist Organisations. There were analysed the three, selected by way of a literature review, dimensions: confidence, propensity to cooperate and experience in cooperation. The obtained results confirm peculiarity of the climate of interorganisational cooperation in dyads, higher estimated and standing out by confidence vis-à-vis the climate of interorganisational cooperation in networks, relatively lower estimated with the outstanding role of experience in cooperation. The obtained results indicate the need to shape the bilateral relations based on confidence, while the network relations – on routine of collaboration.

Key words: climate of interorganisational cooperation, cooperation in networks, cooperation in dyads, tourism sector.

JEL codes: L140, D23

Климат межорганизационного сотрудничества в диадах и сетях сектора туризма

Резюме

Исследования по межорганизационному сотрудничеству в стратегическом управлении до сих пор упускали из виду роль познавательных обусловленностей и общественного контекста лица, принимающего решения. Заполняя эту брешь, провели тест конструкта климата межорганизационного сотрудничества на представительной выборке польских туристических предприятий, действующих в местных туристических организациях. Провели анализ трех, выделенных по ходу обзора литературы, измерений: доверия, склонности к сотрудничеству и опыта сотрудничества. Полученные результаты подтверждают обособленность климата межорганизационного сотрудничества в диадах, более высоко оцениваемого и выделяющегося по доверию, по отношению к климату межорганизационного сотрудничества в сетях, относительно более низко оцениваемого с выделяющей ролью опыта в сотрудничестве. Полученные результаты указывают на необходимость формирования двусторонних отношений на основе доверия, а сетевых отношений – на основе рутины содействия.

Ключевые слова: климат межорганизационного сотрудничества, сотрудничество в сетях, сотрудничество в диадах, сектор туризма.

Коды JEL: L140, D23

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
prof. dr hab. Wojciech Czekon
dr Patrycja Klimas
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Teorii Zarządzania
ul. 1-go maja 50
40-287 Katowice
e-mail: wojciech.czekon@ue.katowice.pl
e-mail: patrycja.klimas@ue.katowice.pl

Katarzyna Czernek, Dagmara Wójcik
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Gospodarka współdzielenia z perspektywy przedsiębiorców sektora turystycznego[1]

Streszczenie

Gospodarka współdzielenia (*sharing economy*) od kilku lat cieszy się rosnącym zainteresowaniem badaczy, jednak wciąż stanowi obszar słabo rozpoznany, wymagający dalszych badań. Pojawienie się nowych graczy na rynku, oferujących alternatywne formy podróżowania z wykorzystaniem platform technologicznych, może budzić niepewność wśród przedsiębiorstw, świadczących swoje profesjonalne usługi w sektorze turystycznym. Celem artykułu jest zatem przedstawienie wyników badań na temat postrzegania gospodarki współdzielenia przez przedsiębiorców z sektora turystycznego w zakresie następujących aspektów: 1) czy omawiana koncepcja jest im znana, 2) czy dostrzegają realizowane w jej ramach aktywności, zarówno w sektorze turystycznym, jak i na obszarach turystycznych, prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej. Wnioski sformułowano na podstawie eksploracyjnych, indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych wśród przedsiębiorców w każdym z polskich województw.

Słowa kluczowe: gospodarka współdzielenia, sektor turystyczny, platformy technologiczne, niepewność.

Kody JEL: M13, O17, Z32

Wstęp

Nowoczesne technologie przekształciły dotychczasową rzeczywistość gospodarczą sprawiając, iż współcześnie ujawnia ona zupełnie inny charakter (Fisher 2016). Dzięki rozwojowi technologii, pojawił się m.in. alternatywny sposób oferowania dóbr i usług (Guttentag 2013), umożliwiający rozwój gospodarki współdzielenia[2] (*sharing economy*). Dodatkowo, jak wskazują prognozy ekonomiczne rozwój ten będzie postępował, bowiem szacuje się, że między latami 2013 a 2025, globalne przychody generowane w ramach gospodarki współdzielenia wzrosną około 8,5-krotnie (Bonciu 2016). Świadczy to za-

[1] Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, umowa nr: UMO-2014/13/B/HS4/01615.

[2] W polskiej literaturze używane jest także określenie „ekonomia współdzielenia". Na podstawie syntezy definicji słów „ekonomia" oraz „gospodarka" w *Słownikach Języka Polskiego, Encyklopedii Popularnej* oraz Samuelson, Nordhaus (1998), można stwierdzić, iż „gospodarka" stanowi system, formę prowadzonej działalności; system mechanizmów i warunków działania podmiotów, natomiast „ekonomia" – zidentyfikowane zasady i reguły, pozwalające ją opisać. Zatem angielskie sformułowanie "*sharing economy*" faktycznie odnosi się do gospodarki, nie zaś do ekonomii (*economics*). Z uwagi na powyższe, w opracowaniu zdecydowano się posługiwać pojęciem „gospodarka współdzielenia" ("*sharing economy"*), natomiast termin „ekonomia współdzielenia" uznano jednoznacznie za błędny.

tem o sile tej gospodarki oraz radykalnej zmianie dotychczasowych rynków, kreującej zupełnie nową przestrzeń dla sposobu dokonywanych transakcji. Platformy technologiczne oraz relacje *peer-to-peer* (między indywidualnymi osobami) umożliwiły zaangażowanie w nowe aktywności społeczno-gospodarcze (Cohen, Kietzmann 2014). Jeszcze do niedawna bowiem w społecznej świadomości korzystanie z noclegu u obcych ludzi, czy podróżowanie z nieznajomymi, wydawało się być czymś nie do pomyślenia (Słupińska 2015). Gospodarka współdzielenia zmieniła jednak ugruntowane wyobrażenia oraz dotychczasowe schematy zachowań, które powszechnie uchodziły za niebezpieczne. Współcześnie, wykorzystując platformy technologiczne, ludzie podejmują się podróżowania z nieznajomymi (BlaBlaCar), czy zapraszają zupełnie obce osoby do swoich prywatnych domów (Airbnb, CouchSurfing).

Obserwacje tych zjawisk w praktyce gospodarczej przełożyły się także na zainteresowanie nimi badaczy. Mimo tego, gospodarka współdzielenia w literaturze wciąż pozostaje obszarem słabo rozpoznanym, wymagającym dalszych badań (Sinclair 2016). Daje się przy tym zaobserwować, iż w niektórych sektorach jej rozwój jest znacznie szybszy niż w innych. Do takich sektorów należy m.in sektor usług turystycznych (Pizam 2014), w którym można wyróżnić takie platformy technologiczne, jak: Airbnb, CouchSurfing czy BlaBlaCar.

Sukces platformy-ikony Airbnb, spowodował „falę" komentarzy na temat wpływu współdzielenia na sektor turystyczny. Coraz częściej pojawiają się także pytania o wpływ nowych graczy na profesjonalnych oferentów usług w sektorze, o ich percepcję – czy dostrzegają fenomen *sharing economy* w tym sektorze. Warto bowiem zauważyć, iż niektórzy z nich, pod wpływem swoistej presji, już zaczęli wprowadzać pewne innowacje czy redefiniować dotychczasowe modele biznesu (Sigala 2014). Inni natomiast, koncentrują się na krytyce nowych graczy rynkowych oraz podkreślają m.in. nieuczciwość ich konkurencji (Lyons, Wearing 2015).

Celem artykułu jest zatem przedstawienie wyników badań na temat postrzegania gospodarki współdzielenia przez przedsiębiorców z sektora turystycznego w zakresie następujących aspektów: 1) czy omawiana koncepcja jest im znana, 2) czy dostrzegają realizowane w jej ramach aktywności, zarówno w sektorze turystycznym, jak i na obszarach turystycznych, prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej. Wnioski sformułowano na podstawie eksploracyjnych, indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych wśród przedsiębiorców, prowadzących działalność gospodarczą w każdym z polskich województw.

Gospodarka współdzielenia w sektorze turystycznym – luki badawcze

Mimo że gospodarka współdzielenia skupia uwagę wielu badaczy, w literaturze nie ma zgodności co do jej definicji (Allen, Berg 2014). Co więcej, funkcjonuje wiele terminów

pokrewnych[3], używanych dla omawianego zjawiska (Martin i in. 2015; Stokes i in. 2014; Botsman 2013). Ten fakt sprawia, iż w literaturze, granice między gospodarką współdzielenia a innymi formami dostępu do dóbr i usług, zacierają się (Bardhi, Eckhardt 2012), czyniąc omawiany konstrukt teoretyczny bardzo „rozmytym". Na potrzeby niniejszego artykułu, gospodarka współdzielenia została zdefiniowana jako model społeczno-gospodarczy, oparty na oddolnych inicjatywach indywidualnych osób (relacje P2P), które odnoszą się do nie w pełni wykorzystanych zasobów, bazując na współdzieleniu realizowanym poprzez platformy technologiczne, za opłatą lub bezpłatnie.

W sektorze turystycznym, sami turyści coraz częściej dostrzegają korzyści płynące z gospodarki współdzielenia, np. niższe koszty podróżowania (Zervas i in. 2016), czy przeżywanie nowych doznań i doświadczeń, związanych m.in. z poczuciem większej autentyczności (Wosskow 2014). Mimo wspominanego już, rosnącego zainteresowania badaczy problematyką *sharing economy*, w literaturze można zidentyfikować wiele luk poznawczych, wymagających wypełnienia przez badania empiryczne. Po pierwsze, do tej pory, badacze nie poświęcili dostatecznej uwagi kwestii wpływu gospodarki współdzielenia na cały sektor czy obszar turystyczny (Heo 2016). Po drugie, mimo że gospodarka współdzielenia była analizowana na światowych rynkach zachodnich, to relatywnie niewielka uwaga została poświęcona rynkom wschodzącym, w tym także Polsce (Tolkach i in. 2015). Dla przykładu, warto tutaj podkreślić, że mimo iż badania pokazują, że Airbnb podejmuje próby dalszej rynkowej ekspansji, daje się zaobserwować pewne bariery w rozwoju tej platformy (Han 2015). Wydaje się, iż przyczyn można poszukiwać m.in. w ograniczeniach kulturowych, w tym w szczególności w braku społecznego zaufania do innych ludzi, tzw. zaufania uogólnionego. Wskazany przypadek charakteryzuje także Polskę[4], co czyni ją interesującym obszarem badawczym w kontekście omawianej problematyki. Po trzecie, w turystyce, obok zapewnienia noclegu, istnieje wiele innych – relatywnie mniej rozpoznanych – obszarów, realizowanych w formie współdzielenia, np. gastronomia, transport czy przewodnictwo wycieczek, bazujące na oprowadzeniu turystów przez lokalnych mieszkańców (Sigala 2014). O ile Airbnb widnieje na pierwszym planie gospodarki współdzielenia w zakresie zakwaterowania, o tyle inne obszary nie zyskały dotychczas większej uwagi badaczy. Po czwarte, dotychczasowe badania skupiają się przede wszystkim na stronie popytowej, tj. użytkownikach platform technologicznych, natomiast badania strony podażowej, tj. przedsiębiorców, obszarów turystycznych czy całego sektora, należą do rzadkości. Alternatywne formy podróżowania, mimo iż są często rozpatrywane jako konkurencja dla usług profesjonalnych, mają zdaniem badaczy, także pozytywne strony, w szczególności dla całych obszarów turystycznych, np.

[3] W literaturze można m.in. spotkać takie terminy pokrewne, jak: „gospodarka współdzielona" ("*shareconomy"*), „konsumpcja kolaboracyjna" ("*collaborative consumption"*), „gospodarka kolaboracyjna" ("*collaborative economy"*), „gospodarka pracy dorywczej" ("*gig economy"*), „gospodarka uwikłana" ("*mesh"*), „gospodarka daru" ("*gift economy"*), „gospodarka dostępu" ("*access economy"*), „gospodarka na żądanie" ("*on-demand economy"*), czy „antykonsumpcja" ("*anti-consumption"*). Co więcej, pojawia się także rozróżnienie na współdzielenie oraz pseudo-współdzielenie (*pseudo-sharing*) (Belk 2014; 2007).

[4] Badania wskazują, iż wśród Polaków z opinią, że większości ludzi można ufać, zgadza się zaledwie 15% osób, natomiast wskaźnik zaufania wg ESS wynosi około 16%. Dla porównania, dla liderów rankingu ESS (Dania, Finlandia, Norwegia, Szwecja) wynosi ok. 50%. Pokazuje to wyraźnie, iż w Polsce dominuje raczej kultura nieufności niż zaufania (Sroczyńska 2010).

zapewniają komplementarność usług, czy też lepszą odpowiedź na zapotrzebowanie turystów, głównie w okresie wzmożonego popytu (Juul 2015).

Badacze twierdzą, iż gospodarka współdzielenia znacząco zmieni przyszłą dynamikę rozwoju sektora turystycznego (Guttentag 2015). Jednak mimo faktu, iż turystyka to jeden z pionierów wśród kluczowych sektorów wzrostu *sharing economy* (Lyons, Wearing 2015), ten obszar badań wciąż jawi się jako fragmentaryczny. Szybki wzrost, złożona natura gospodarki współdzielenia *per se*, a także odmienne jej postrzeganie przez różne podmioty rynkowe sprawiają, iż wymaga ona lepszego zrozumienia oraz empirycznej eksploracji (Cheng 2016). Zatem biorąc pod uwagę powyższe, istotny oraz zasadny wydaje się cel, wyznaczony w niniejszym artykule.

Metodologia badań

Przedstawione wyniki są częścią szerszego, dwuetapowego badania, przeprowadzonego w 2016 roku. Pierwszy z etapów obejmował badania jakościowe, a drugi – ilościowe (na próbie reprezentatywnej 368 przedsiębiorców). Przed wywiadami właściwymi zostały przeprowadzone wywiady pilotażowe, których celem było doprecyzowanie narzędzia badawczego. Dane w obu etapach były w całości zebrane w 2016 roku, natomiast rezultaty wciąż są etapowo analizowane.

Przeprowadzone badania miały charakter eksploracyjny ze względu na fakt, iż poruszane zagadnienie znajduje się na wczesnym etapie badań. Takie badania pozwalają zidentyfikować oraz opisać nowe koncepcje, kategorie czy relacje (Gioia i in. 2013), a także są szczególnie użyteczne w przypadku niewystarczających podstaw teoretycznych dla pełnego wyjaśnienia badanego zjawiska (Graebner i in. 2012). Badania eksploracyjne pozwalają ponadto zbudować teorię lub lepiej zrozumieć badane zjawisko, ustanawiając punkt wyjściowy do kolejnego etapu procesu badawczego – badań ilościowych (Siggelkow 2007).

W pierwszym etapie zostało przeprowadzonych 16 wywiadów – 12 indywidualnych (IDI) oraz 4 telefoniczne (TDI) – z przedsiębiorcami, oferującymi profesjonalne usługi turystyczne we wszystkich województwach w Polsce. Wywiady telefoniczne były przeprowadzone na prośbę przedsiębiorców, którzy wskazali tę formę komunikacji jako preferowaną. Przeciętny czas przeprowadzanych wywiadów wynosił około godziny (najdłuższy 1:30 h, najkrótszy 35 min.). Dobór podmiotów był celowy oraz zdeterminowany następującymi kryteriami: 1) rozmówcy mieli stanowić reprezentantów Lokalnych Organizacji Turystycznych (LOT) w każdym z polskich województw (w tym także różnych form kooperacji, mających na celu rozwój turystyki na danym obszarze)[5]; 2) rozmówcy mieli reprezentować, zarówno duże miasta, jak i mniejsze miejscowości (założono, iż czynnik ten, może determinować percepcję przedsiębiorców w odniesieniu do *sharing economy*); 3) podmioty miały reprezentować zróżnicowane rodzaje działalności w sektorze turystycznym, tj. zakwaterowanie,

[5] Kooperacja była jednym z głównych elementów badań (jakościowych oraz ilościowych), przeprowadzonych w roku 2016 w przedstawionym w opracowaniu projekcie badawczym.

gastronomia itd. (założono, iż czynniki te mogą determinować percepcję przedsiębiorców w odniesieniu do badanego zjawiska).

Wywiady były nagrywane, a notatki z wywiadów sporządzane natychmiast po ich zakończeniu. Po przeprowadzeniu transkrypcji wywiadów, zostały one zakodowane. Kodowanie miało charakter indukcyjny, z podziałem na kategorie, odnoszące się do postrzegania *sharing economy* przez badanych przedsiębiorców turystycznych. Po zakodowaniu treści wywiadów, przystąpiono do interpretacji wyników z wykorzystaniem literatury przedmiotu. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań jakościowych, służące osiągnięciu postawionego celu. Wybrane zostały dwa z serii zadanych pytań, tj.: P1: „Czy wie Pan/Pani czym jest gospodarka współdzielenia (*sharing economy*)?" oraz P2: (po wyjaśnieniu zjawiska oraz zaprezentowaniu przykładów platform) „Czy dostrzega Pan/Pani omawiany rodzaj aktywności w sektorze turystycznym oraz w Pana/Pani destynacji turystycznej?"

Wyniki badań

Na początku przedsiębiorców zapytano, czy wiedzą czym jest gospodarka współdzielenia (P1). Odpowiedzi badanych zostały podzielone na cztery grupy – badani, którzy: 1) twierdzili, iż znają zjawisko oraz byli zdolni je we właściwy sposób opisać, a także podać przykłady platform technologicznych; 2) twierdzili, iż znają zjawisko, ale po następujących później próbach jego wytłumaczenia, okazało się, iż nie rozpoznają prawidłowo wskazanej koncepcji; 3) twierdzili, iż nie są zaznajomieni ze zjawiskiem i nie znają koncepcji, a w efekcie nie byli w stanie poprawnie jej wyjaśnić, czy podać przykładów platform technologicznych, nawet po naprowadzeniu przez badacza; 4) twierdzili, iż nie są zaznajomieni ze zjawiskiem oraz nie znają koncepcji, ale kiedy badacz zaczął ją wyjaśniać, okazało się, iż badani znali zjawisko, ale nie wiedzieli, iż to właśnie ono kryje się pod wskazanym pojęciem. Syntetyczne ujęcie wyników wraz z charakterystyką rozmówców zaprezentowano w tabeli 1.

Jak wskazują wyniki badania – wzbogacone o dodatkowe informacje z metryczki – przedsiębiorcy, którzy byli mniej lub bardziej świadomi omawianego zjawiska, reprezentują obszary działalności, w których trend współdzielenia rozwija się najbardziej, tj. zakwaterowanie czy wycieczki i przewodnictwo (*city tour*). Co ciekawe, wysoka świadomość zjawiska występowała także wśród przedsiębiorców, działających w obszarze promocji obszarów turystycznych. Zaskakujący jest natomiast fakt, iż na podstawie przeprowadzonej eksploracji nie potwierdziły się wstępne przypuszczenia, iż świadomość zjawiska jest większa w większych miastach czy w większych przedsiębiorstwach. Zostanie to jednak szczegółowo zweryfikowane na podstawie wyników reprezentatywnych badań ilościowych, które przeprowadzono w ramach drugiego etapu badań.

Kolejne pytanie dotyczyło dostrzegania oferty alternatywnych form podróżowania, realizowanych w ramach omawianego zjawiska w sektorze turystycznym oraz na obszarach turystycznych, reprezentowanych przez poszczególnych przedsiębiorców (P2). Tutaj, odpowiedzi zostały podzielone na dwie grupy: 1) zjawisko jest obserwowalne w sektorze

Tabela 1

Świadomość w zakresie gospodarki współdzielenia (GW) wśród przedsiębiorców

Pytanie P1 wiedza deklarowana nt. GW versus wiedza faktyczna nt. GW	Województwo Miasto/Miejscowość	Główny rodzaj działalności	Liczba pracowników	Liczba mieszkańców*
tak/tak	podkarpackie Sanok	marketing terytorialny promocja regionu	6	38.397
tak/tak	podlaskie Szypliszki	rekreacja i sport (dodatkowo zakwaterowanie)	20-25 (sezon: 50)	3.962
tak/tak	mazowieckie Warszawa	turystyka miejska	15-20	1.748.916
nie/tak	dolnośląskie Wałbrzych	kultura muzea, wystawy zwiedzanie wydarzenia hotelarstwo	52	114.930
nie/tak	pomorskie Gdańsk	hotelarstwo	60	462.996
nie/tak	świętokrzyskie Kurozwęki	hotelarstwo gastronomia atrakcje turystyczne	40	767
nie/tak	śląskie Wisła	hotelarstwo	200	11.074
nie/tak	małopolskie Grajów	konferencje wydarzenia wesela zakwaterowanie	30	894
nie/tak	wielkopolskie Poznań	targi, konferencje i wystawy	430	541.561
nie/tak	lubelskie Tomaszów Lubelski	tour operator	6	19.550
nie/tak	warmińsko-mazurskie Orzysz	rekreacja i wypoczynek	2	9.567
tak/nie	pomorskie Bydgoszcz	hotelarstwo	120	354.990
tak/nie	lubuskie Niesulice	rekreacja i wypoczynek	50	229
nie/nie	opolskie Kluczbork	gastronomia sport	15	36.306
nie/nie	łódzkie Łódź	targi i konferencje	> 20	698.688
nie/nie	zachodnio-pomorskie Szczecinek	hotelarstwo gastronomia	16	40.336

* Dane GUS.
Źródło: opracowanie własne.

turystycznym ogólnie, a także na badanym obszarze turystycznym, na którym działa przedsiębiorca; 2) zjawisko jest obserwowalne w sektorze turystycznym ogólnie, ale nie jest zauważalne na obszarze, na którym działa przedsiębiorca. Pierwsza grupa odpowiedzi może być potwierdzona przez następujące wypowiedzi:

„Ja zauważam to i obserwuję to jako i pracodawca i przedsiębiorca, staram się to obserwować". [i01]

"Tak, widzę to. Te przykłady… świadczą o tym rozwoju… dla mnie jest to niebywały rozwój. BlaBlaCar, AirBnB… to są dwa takie, z którymi się spotkałem i które najczęściej się słyszy i są powtarzane w branży". [i08]

"No, oczywiście. Gdyby ich nie było, to nie byłoby takich serwisów, albo nie byłyby tak popularne". [i10]

"Widać w przypadku tych free tourów… ich jest bardzo dużo, są dość popularne". [i16]

„(…) No tak, widzę jakąś taką nowinkę turystyczną i możliwości nowego podróżowania. No to jest bardzo fajne… że to jest takie bardziej domowe, prawda, że ten wystrój to też nie jest jakaś tam sieć typu Marriott czy Sheraton, że wszędzie jest tak samo. Że tu jednak jest jakieś mieszkanie z duszą i to na pewno jest fajne, szczególnie dla młodych osób". [i04]

W odniesieniu do drugiej grupy odpowiedzi, znajdują one poparcie w następujących, przykładowych stwierdzeniach:

„No tutaj u nas no nie ma czegoś takiego tak naprawdę … nie spotkałem tego w naszym regionie. No może ktoś coś prowadzi, ale o tym jeszcze nie jest głośno tak bardzo". [i11]

„(…) Tutaj ja ze swojej perspektywy tutaj jeszcze nie widzę rozwoju takich….". [i12]

"Nie ma u nas. Region jeszcze do tego nie dorósł zwyczajnie. Po prostu jesteśmy na prowincji". [i14]

„Nie spotkaliśmy się z tym". [i06]

Badani przedsiębiorcy, którzy reprezentowali pierwszą grupę odpowiedzi, prowadzili swoją działalność w większych miastach Polski, tj. w Warszawie, Poznaniu czy Gdańsku. Natomiast ci, którzy twierdzili, iż omawiane zjawisko jest widoczne w sektorze turystycznym ogólnie, jednak nie na ich obszarze turystycznym, reprezentowali mniejsze miejscowości w Polsce, co w tym przypadku, jest zbieżne z wcześniejszymi przypuszczeniami badaczy. Wśród najbardziej rozpoznawalnych wśród badanych platform znalazły się Airbnb oraz BlaBlaCar, badani kojarzyli także CouchSurfing. Co ciekawe, badani – obok negatywnego wpływu gospodarki współdzielenia na sektor – dostrzegali także wiele pozytywnych stron

płynących z alternatywnych form podróżowania, np. wspomnianą wcześniej autentyczność oraz pewnego rodzaju personalizację usług. Podkreślali także ich komplementarność względem usług profesjonalnych, oferowanych w sektorze, zamiast czystej konkurencji, realizowanej na zasadzie *trade-off*.

Podsumowanie

Cel artykułu, jakim było przedstawienie wyników badań na temat postrzegania gospodarki współdzielenia przez przedsiębiorców z sektora turystycznego, został osiągnięty. Badania jednoznacznie pokazały, że zjawisko *sharing economy* jest wciąż czymś nowym, także dla przedsiębiorców turystycznych, zwłaszcza prowadzących działalność gospodarczą w obszarach, w których gospodarka turystyczna rozwija się w mniejszym zakresie oraz dla przedsiębiorców z mniejszych miejscowości, oddalonych od dużych metropolii. Te wstępne wnioski zostaną jeszcze zweryfikowane przez analizę wyników drugiego etapu badań – ilościowych, o charakterze reprezentatywnym. Bezsprzecznie jednak można uznać, że świadomość w zakresie gospodarki współdzielenia wśród przedsiębiorców turystycznych w Polsce jest bardzo zróżnicowana – od stosunkowo dużego poziomu wiedzy na temat tego zjawiska, do praktycznie zupełnego jej braku.

Ponadto, wyniki zaprezentowanych badań, wypełniają luki poznawcze, przedstawione w części teoretycznej. Po pierwsze, zaprezentowane rezultaty odnoszą się do perspektywy sektora turystycznego oraz obszaru turystycznego jako całości. Zatem pokazują percepcję przedsiębiorców, tj. reprezentantów podażowej strony rynku, co uzupełnia literaturę przedmiotu, odnoszącą się dotychczas, przede wszystkim do strony popytowej (Cheng 2016). Po drugie, badanie zostało przeprowadzone w Polsce, czyli w jednym z rynków wschodzących, na których – jak dotąd – badacze skupiali relatywnie mniejszą uwagę (Tolkach i in. 2015). Po trzecie, w niniejszym badaniu, wywiady zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorstw o zróżnicowanym profilu działalności – obejmując także inne obszary, oprócz zakwaterowania – co wypełnia kolejną ze wskazanych luk badawczych.

Mimo przedstawionego wkładu w rozwój wiedzy, można jednak wskazać pewne ograniczenia przeprowadzonych badań. Po pierwsze, wyniki nie mają charakteru reprezentatywnego – odnoszą się jedynie do pierwszego, eksploracyjnego etapu badań (jakościowych). Po drugie, ze względu na szerszy charakter badań, wywiady były ograniczone do przedsiębiorców, należących do LOT – być może zebranie danych od innych podmiotów, pozwoliłoby wskazać nieco inne rezultaty. Po trzecie, wyniki dotyczą Polski, gdzie gospodarka współdzielenia jest jeszcze relatywnie słabiej rozwinięta. Badania w innych krajach – zorientowane na omawiany w niniejszym artykule cel – mogłyby pokazać inny obraz *sharing economy* wśród przedsiębiorców, czy ich świadomości na temat tej koncepcji.

Niemniej jednak, biorąc pod uwagę eksploracyjny charakter pierwszego etapu przeprowadzanych badań, a także uwzględniając fakt, iż gospodarka współdzielenia znajduje się na bardzo wczesnym etapie badawczym (Bucher i in. 2016), wskazane ograniczenia nie podważają znaczenia wyników badań, które zostały zaprezentowane w niniejszym artykule.

Bibliografia

Allen D., Berg C. (2014), *The sharing economy. How over-regulation could destroy an economic revolution*, Instiute of Public Affairs, Australia.

Bardhi F., Eckhardt G.M. (2012), Access-based consumption: The case of car sharing, "Journal of Consumer Research", No. 39(4).

Bonciu F. (2016), *Impact Of The Sharing Economy On The Labor Market*, "Romanian Economic and Business Review", No. 11(2).

Botsman R. (2013), *The sharing economy lacks a shared definition. Fast Company*, http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition, [dostęp: 26.11.2016].

Bucher E., Fieseler C., Lutz C. (2016), *What's mine is yours (for a nominal fee)–Exploring the spectrum of utilitarian to altruistic motives for Internet-mediated sharing*, "Computers in Human Behavior", No. 62.

Cheng M. (2016), *Sharing economy: A review and agenda for future research*, "International Journal of Hospitality Management", No. 57.

Cohen B., Kietzmann J. (2014), *Ride on! Mobility business models for the sharing economy*, "Organization and Environment", No. 27(3).

Fisher T. (2016), *An education in geodesign*, "Landscape and Urban Planning", No.156.

Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013), *Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology*, "Organizational Research Methods", No. 16(1).

Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P.T. (2012), *Qualitative data: Cooking without a recipe*, "Strategic Organization", No. 10(3).

Guttentag D. (2015), *Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*, "Current issues in Tourism", No. 18(12).

Han Y. (2015), *Three Challenges facing Airbnb in China*, http://www.businessinsider.com/three-challenges-facing-airbnb-in-china-2015-8?IR=T [dostęp: 27.12.2016].

Heo C.Y. (2016), *Sharing economy and prospects in tourism research*, "Annals of Tourism Research", No. 58(C).

Juul M. (2015), *European Parliamentary Research Service*, "The Sharing Economy and Tourism. Tourist Accommodation", September.

Lyons K., Wearing S. (2015), *The Sharing Economy Issues, Impacts and Regulatory Responses in the Context of the NSW Visitor Economy*, NSW Business Chamber, Sydney.

Martin C.J. (2016), *The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?*, "Ecological Economics", No. 121.

Pizam A. (2014), *Peer-to-peer travel: blessing or blight?*, "International Journal of Hospitality Management, Complete", No. 38.

Sigala M. (2014), *Collaborative commerce in tourism: implications for research and industry*, "Current Issues in Tourism".

Siggelkow N. (2007), *Persuasion with case studies*, "Academy of Management Journal", No. 50(1).

Sinclair M. (2016), *Fair and Efficient Regulation of the Sharing Economy*, "Economic Affairs", No. 36(2).

Słupińska M. (2017), *Ekonomia dzielenia się? Między racjonalnym wyborem a towarzyskością. Próby socjologicznych interpretacji zjawiska „wspólnych przejazdów",* http://www.studiasocjologiczne.pl/pliki/m.slupinska_ekonomia_dzielenia.pdf [dostęp: 16.01.2017].

Stokes K., Clarence E., Anderson L., Rinne A. (2014), *Making sense of the UK collaborative economy*, Nesta.

Tolkach D., Chon K.K., Xiao H. (2015), *Asia Pacific Tourism Trends: Is the Future Ours to See?*, "Asia Pacific Journal of Tourism Research".

Wosskow D. (2014), *Unlocking the sharing economy: An independent review,* http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/378291/bis-14-1227-unlocking-the-sharing-economy-an-independent-review.pdf [dostęp: 23.01.2017].

Zervas G., Proserpio D., Byers J. (2016), *The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry*, "Boston University School of Management Research Paper", No. 16.

The Sharing Economy from the Perspective of the Tourism Sector Entrepreneurs[6]

Summary

The sharing economy has received a growing interest of researchers; however, it is still a relatively poorly recognised phenomenon which needs further research. The appearance in the market of new players who offer alternative forms of travelling, with the use of digital platforms, can raise uncertainty among entrepreneurs providing their professional services in the tourism sector. The aim of the paper is to present the results of the research on perceiving the sharing economy by entrepreneurs from the tourism sector in the following aspects: (1) if the analysed concept is known by them; (2) if they perceive activities taken in the sharing economy, both in the tourism sector and the tourism destinations where they conduct their business activity. Findings were formulated on the basis of explorative, individual in-depth interviews, conducted among entrepreneurs in each of Polish voivodeships.

Key words: sharing economy, tourism sector, digital platforms, uncertainty.

JEL codes: M13, O17, Z32

Шеринг-экономика из перспективы предпринимателей туристического сектора[7]

Резюме

Шеринг-экономика (*sharing economy*) в течение нескольких лет пользуется растущим интересом исследователей, однако она все еще представляет собой плохо обследованную область, которая требует дальнейших исследований. Появление новых игроков на рынке, предлагающих альтернативные формы путешествия с использованием технологических платформ, может вызывать

[6] The article was prepared within the framework of the project financed by the National Science Centre, contract No. UMO-2014/13/B/HS4/01615.

[7] Статья – результат реализации проекта, финансируемого за счет средств Национального центра науки, договор № UMO-2014/13/B/HS4/01615.

неуверенность среди предприятий, оказывающих свои профессиональные услуги в секторе туризма. Следовательно, цель статьи – представить результаты исследований по следующим аспектам: 1) знают ли они рассматриваемую концепцию, 2) видят ли они осуществляемые в ее рамках активности как в туристическом секторе, так и на туристических территориях, осуществляемой ими экономической деятельности. Выводы формулировали на основе индивидуальных углубленных интервью, проведенных среди предпринимателей в каждом из польских воеводств.

Ключевые слова: шеринг-экономика, туристический сектор, технологические платформы, неуверенность.

Коды JEL: M13, O17, Z32

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Katarzyna Czernek
mgr Dagmara Wójcik
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Teorii Zarządzania
ul. 1 Maja 50
40-287 Katowice
e-mail: dagmara.wojcik@ue.katowice.pl
e-mail: katarzyna.czernek@ue.katowice.pl

Joanna Duda, Rafał Kusa
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza – Kraków

Strategie konkurowania małopolskich mikro- i małych przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym

Streszczenie

Artykuł ma charakter badawczy i jego celem jest wskazanie strategii konkurowania stosowanych przez mikro- i małe przedsiębiorstwa (MMP) z Małopolski, zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Na podstawie wyników badań własnych stwierdzono, że: 1) małopolskie MMP nie tworzą kompilacji unikatowych zasobów i umiejętności w zakresie budowania strategii konkurencji, zarówno na rynku macierzystym jak i międzynarodowym, oraz 2) małopolskie MMP nie różnicują swoich strategii w zależności od potrzeb i uwarunkowań rynków docelowych. Spostrzeżenia te stanowić mogą podstawę dla określenia kierunków dalszego rozwoju badanych przedsiębiorstw w zakresie ich umiędzynarodowienia.

Słowa kluczowe: mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, strategia, umiędzynarodowienie.

Kody JEL: M16, L10, L26

Wstęp

Wobec narastającej złożoności i zmienności otoczenia istotną rolę odgrywa strategia organizacji. Praktycy i badacze zajmujący się zarządzaniem strategicznym poszukują czynników i sposobów, dzięki którym organizacje mogą poprawić i utrzymać korzystną pozycję na rynku. Współczesne koncepcje wskazują na znaczenie zasobów, zwłaszcza niematerialnych i występujących w unikalnych kombinacjach. Wraz ze wzrostem znaczenia zasobów zewnętrznych oraz rozwojem współpracy międzyorganizacyjnej, również mniejsze organizacje stają się podmiotem zarządzania strategicznego.

W artykule przyjęto założenie, że strategie, które są skuteczne na macierzystym rynku przedsiębiorstwa, mogą okazać się nieskuteczne na innych, szczególnie odległych kulturowo rynkach. W związku z tym przedsiębiorstwa powinny różnicować swoje strategie w zależności od potrzeb i wymagań rynków docelowych, na które planują ekspansję. Jednym z kluczowych czynników różnicowania przestrzennego strategii jest dostęp do informacji o rynku docelowym. O ile problem informacji o rynkach zagranicznych w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw jest dobrze rozpoznany w literaturze przedmiotu (Thanh Thai, Chong 2013, s. 370-399; Brennan, Garvey 2009, s. 120-133; Xie, Suh 2014, s. 207-229), to problematyka zróżnicowania przestrzennego strategii wykorzystywanych przez MMP wciąż jeszcze wymaga pogłębienia.

Celem artykułu jest diagnoza strategii stosowanych przez małopolskie mikro i małe przedsiębiorstwa (MMP) na rynkach krajowych i zagranicznych oraz określenie poziomu ich zróżnicowania.

W pierwszej części artykułu omówiono pokrótce warunki kształtowania strategii oraz sformułowano hipotezy. W dalszej części, na podstawie wyników badań własnych i wtórnych, dokonano analizy czynników konkurowania oraz zróżnicowania strategii stosowanych przez małopolskie MMP, na rynku krajowym i międzynarodowym. Wyniki badań własnych odniesiono do badań polskich MMSP w ujęciu holistycznym oraz wyników badań międzynarodowych. Sformułowano rekomendacje dotyczące różnicowania przez polskie MMSP strategii na rynkach zagranicznych.

Strategia organizacji a warunki zewnętrzne

Strategia i zarządzanie strategiczne są ważnym aspektem funkcjonowania każdej organizacji. Mimo że większość koncepcji strategii organizacyjnej formułowana jest w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw, to strategia jest również ważnym wymiarem zarządzania wielu mniejszych podmiotów, włącznie z mikro- i małymi przedsiębiorstwami.

W znaczeniu ogólnym pojęcie strategii oznacza naczelną orientację gospodarcza, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu (Stabryła 2000, s. 39). Ta naczelna orientacja jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa w związku z sytuacjami, które zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Należy podkreślić, że strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu (Stabryła 2000, s. 39).

Strategia utożsamiana jest z dążeniem do wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów. Podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa tak, aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy (Ohmae 1982, s. 92). Kluczowe staje się pytanie, za pomocą jakich instrumentów przedsiębiorstwo może zdobyć i utrzymać przewagę nad swoimi konkurentami.

Poszczególne szkoły strategii organizacyjnej wskazują na różne źródła przewagi konkurencyjnej. W ostatnim okresie szczególną uwagę zwraca się na zasoby organizacji, jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań prowadzonych w tym nurcie wskazują, że firmy, które budują swoje strategie na bazie wzajemnie powiązanych, skomplikowanych, złożonych społecznie, niematerialnych aktywów pokonują firmy, które budują strategię w oparciu o majątek rzeczowy (Barney i in. 1991, s. 625). Ponadto uważa się, że zasoby organizacji powinny być wzajemnie ze sobą powiązane, kumulować się i posiadać zdolność odnawiania się (Luthans, Youssef 2004, s. 144)

Powyższe koncepcje wskazują na konieczność tworzenia kompilacji unikatowych umiejętności i zasobów, na podstawie których firma może budować swoją przewagę konkuren-

cyjną. Taka rekomendacja może być szczególnie trudna do wykorzystania w przypadku MMP, które dysponują ograniczonymi zasobami własnymi i ograniczonym dostępem do zasobów zewnętrznych. Sprawia to, że ich możliwości tworzenia przewag na bazie zasobów są mniejsze niż przedsiębiorstw dużych, dysponujących szerszymi zasobami. Dotyczyć to będzie szczególnie MMP przedsiębiorstw, działających na rynkach wschodzących, które dopiero rozwijają swoje zasoby, w tym kompetencje w zakresie budowania strategii i umiędzynarodowienia swojej działalności. W związku z powyższym można zaproponować następującą hipotezę badawczą:

H1: Małopolskie MMP nie tworzą kompilacji unikatowych zasobów i umiejętności w zakresie budowania strategii konkurencji zarówno na rynku macierzystym jak i międzynarodowym.

Nie oznacza to, że MMP pozbawione są możliwości konkurowania. Ze względu na małą skalę działalności i proste rozwiązania organizacyjne są one predestynowane do bardziej elastycznych zachowań, co jest szczególnie istotnym walorem na rynku cechującym się wysokim poziomem zmienności.

Problem dostosowania strategii do dynamicznie zmieniającego się otoczenia jest jednym z ważniejszych zagadnień rozpatrywanych w ramach zarzadzania strategicznego. Znalazło to odbicie w koncepcjach elastycznej i dynamicznej strategii. S. Galata (2004, s. 66) traktował strategie dynamiczne jako rodzaj strategii restrukturyzacyjnych, definiując je w następujący sposób: „strategia dynamiczna jest procesem permanentnego doskonalenia organizacji firmy, kadry kierowniczej i pracowników, usprawnienia produkcji i jakości wyrobów, usprawnienia pracy". Z kolei M.T. Thanh Thai i L.C. Chong (2013, s. 370-399) wiążą dynamizm strategii z dostępem do wiedzy i informacji, która we współczesnym, zmiennym otoczeniu odgrywa bardzo istotną rolę.

Zdaniem R. Krupskiego, J. Niemczyka i E. Stańczyk-Hugiet (2009, s. 174), strategie elastyczne powinny być rozpatrywane z dwóch perspektyw: „wychwytywania nadarzających się okazji (zdarzeń, których nie da się przewidzieć), które pojawiają się w otoczeniu, oraz zasobów i ich redundancji, warunkującej wykorzystanie nadarzających się okazji. Głównymi elementami tak rozumianej strategii elastycznej są: filtr okazji oraz system zasobów umożliwiających wykorzystanie okazji".

Różne podejścia do strategii charakteryzuje różny stopień elastyczności. Najmniej elastyczne są strategie rozumiane jako długofalowe plany rozwoju, większą elastycznością wykazują się strategie oparte na alternatywnych scenariuszach, bardziej elastyczne od nich są te oparte na okazjach, i jeszcze bardziej elastyczne strategie są oparte na unikalnych zasobach i kompetencjach, a najbardziej elastyczne to te, w których brak jest jakichkolwiek ograniczeń (Adamik 2013, s. 294-338).

Postulat elastyczności, formułowany wobec strategii organizacji działających w zmiennym otoczeniu, eksponuje konieczność zmiany strategii w wymiarze czasowym. Tymczasem w odniesieniu do podmiotów prowadzących działalność na wielu rynkach dodatkowym wymogiem staje się zróżnicowanie strategii w wymiarze przestrzennym, czyli dopasowanie strategii do uwarunkowań rynków docelowych. Warunek taki staje się szczególnie istotny

w przypadku ekspansji na odległe rynki międzynarodowe o dużym dystansie kulturowym. O ile duże podmioty, posiadające odpowiednie zasoby, w tym relacyjne i wiedzy, posiadają zróżnicowane strategie w zależności od rynku docelowego, to mikro- i małe przedsiębiorstwa nie różnicują swoich strategii. Dlatego można sformułować następującą hipotezę:

H2: Małopolskie MMP nie różnicują swoich strategii w zależności od potrzeb i uwarunkowań rynków docelowych.

Metodologia badań

W celu weryfikacji zaproponowanych hipotez wykorzystano wyniki badań własnych oraz testy statystyczne: test niezależności Chi-kwadrat (χ^2) Pearsona (gdzie hipoteza H0 oznacza, że nie ma zależności między zmiennymi, przeciwko H1, że zmienne są zależne), test istotności składnika struktury jednostronny (gdzie H0 zakłada, że $p_1=p_2$ przeciwko H1, że $p_1>p_2$) oraz test istotności składnika struktury dwustronny (gdzie H0 zakłada, że $p_1=p_2$, przeciwko H1, że p_1 jest różne od p_2).

Badania własne zostały przeprowadzone w Małopolsce w formie kwestionariusza ankiety i wywiadu ustrukturalizowanego. Próba badawcza odpowiada swoją strukturą populacji generalnej mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce, gdzie mikroprzedsiębiorstwa stanowią 81%, małe 16%, a średnie 3% populacji generalnej MMSP. Badania obejmują lata 2012-2015. Próba badawcza została dobrana w sposób celowy i składa się z 352 mikro- i małych przedsiębiorstw, gdzie 82% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, a 18% małe.

Nie jest możliwe, ani celowe, przebadanie wszystkich sekcji PKD, ze względu na ich liczebność, dlatego wybrano 8 najczęściej występujących sekcji PKD, w sektorze MMSP. Najliczniejszą sekcję stanowiły usługi (ponad 37%), co wynika z tego, że usługi są podstawową działalnością wśród mikro- i małych przedsiębiorstw, a w dalszej kolejności: sprzedaż (ok. 17%), następnie IT (ok. 14%), budownictwo (ok. 9%), gastronomia i zakwaterowanie (prawie 8%), produkcja (ok. 6%), kultura i rozrywka (4,3%), transport (prawie 4%).

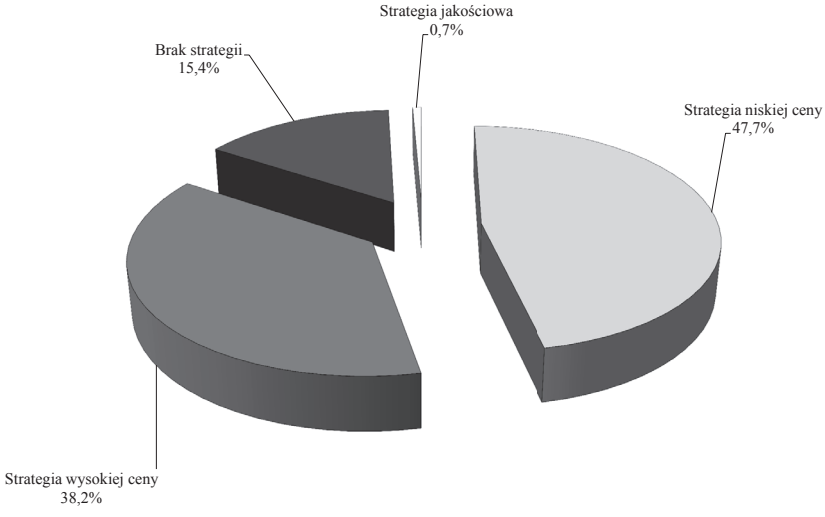
Klasyfikacja polskich MMSP została przeprowadzona zgodnie z Ustawą o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 02.07.2004 roku (Dz.U. 2013, poz. 672), z uwzględnieniem warunków dotyczących związków z innymi podmiotami.

Strategie konkurowania małopolskich MMP w świetle własnych badań empirycznych

W trakcie realizowanych badań zadano respondentom pytania na temat realizowanych strategii konkurowania i czynników w oparciu, o które budują swoją przewagę na rynku. Z analizy otrzymanych wyników można wywnioskować, że ok. 15% małopolskich MMP nie posiada żadnej strategii, a w tej grupie która ma opracowaną strategię przedsiębiorcy konkurują tylko ceną – stosując strategię niskiej (ok 48%) lub wysokiej ceny (ok 38%). Wyniki te zobrazowano na wykresie 1.

Wykres 1

Strategia sprzedaży na rynku polskim



Źródło: badania własne.

Badane przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, konkurują na rynku polskim ceną. Zdecydowana większość z nich stosuje strategie niskiej ceny (47% mikro- i 46% małych). Test χ^2 nie wykazał istotnych statystycznie różnic między mikro i małymi przedsiębiorstwami w tym zakresie (χ^2=1,36; df=1; p=0,242).

Jak wynika z wyżej zaprezentowanych wyników badań małopolskie mikro i małe przedsiębiorstwa nie konkurują jakością ani innymi czynnikami, a koncentrują się przede wszystkim na cenie jako podstawie budowania przewagi nad konkurentami (por. wykresy 1a i 1b), co oznacza, że nie tworzą kompilacji unikatowych umiejętności i zasobów w procesie tworzenia strategii konkurowania na rynku polskim. Nie wykazano statystycznie istotnych zależności między wielkością przedsiębiorstwa a stosowaną strategią. Można zatem potwierdzić, że małopolskie MMP nie tworzą kompilacji unikatowych zasobów i umiejętności w zakresie budowania strategii konkurencji na rynku macierzystym.

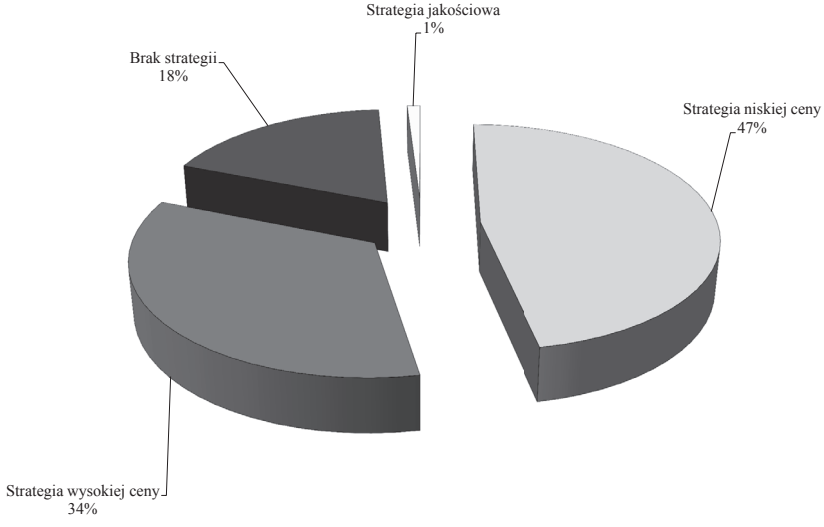
Analiza danych wtórnych wskazuje, że podobne prawidłowości występują w całym sektorze MMP w Polsce. Z danych zaprezentowanych w tabeli 1 można wywnioskować, że 23% polskich MMP nie posiada żadnej strategii, a prawie 40% nie posiada strategii sformalizowanej. Jest to cecha całego polskiego sektora MMP i nie jest istotnie zależna od wielkości przedsiębiorstwa.

Wyniki badań przeprowadzonych przez PKPP „Lewiatan”[1] wskazują, że dominującymi czynnikami konkurowania wykorzystywanymi przez polskie MMP są cena i jakość. Warto

[1] Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” każdego roku prowadzi cykliczne badania w formie kwestionariusza ankietowego w polskich MMSP. Próba badawcza obejmuje 1650 przedsiębiorstw każdego roku. Przedsiębiorstwa do próby

Wykres 1a

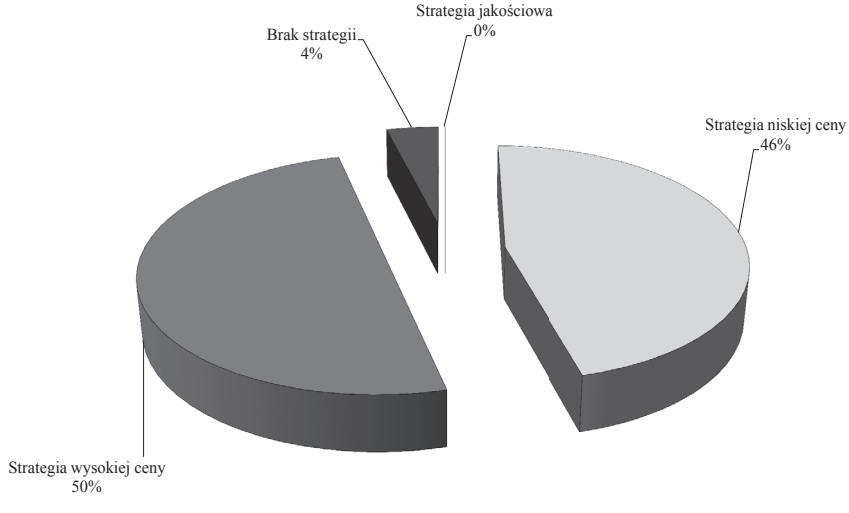
Strategia sprzedaży produktów i usług prowadzona na polskim rynku przez małopolskie mikroprzedsiębiorstwa



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 1b

Strategia sprzedaży produktów i usług prowadzona na polskim rynku przez małopolskie małe przedsiębiorstwa



Źródło: jak w wykresie 1.

przy tym zauważyć trend polegający na wzroście znaczenia jakości i spadku znaczenia ceny – o ile w latach 2006-2008 polskie MMP na rynku polskim konkurowały przede wszystkim ceną, to od 2011 roku na pierwszym miejscu wśród czynników konkurowania znajduje się jakość, a cena jest na miejscu drugim (por. tabela 2).

Tabela 1

Posiadanie strategii przez ankietowane przedsiębiorstwa

Posiadanie strategii	ogółem	mikro	małe
Brak strategii	23	31	21
Częściowo (niesformalizowana)	37	31	33
Posiadanie	17	37	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014* (2015, s. 82).

Tabela 2

Czynniki konkurowania polskich MMP w latach 2006-2008 i 2011-2013

Wyszczególnienie	Czynniki konkurowania	
	Odsetek MMP	
	Cena produktów/usług	Jakość produktów/usług
2006	64,3	15,2
2007	57,3	21,7
2008	52,0	26,8
2011	15,4	43,4
2012	18,5	41,9
2013	10,4	49,7

Źródło: opracowanie na podstawie: Starczewska-Krzysztoszek (2014, s. 52).

W roku 2014, podobnie jak w poprzednich, dominuje jakość produktów/usług (45%), a w dalszej kolejności: jakość obsługi klienta (ok. 15%) i cena (ok. 15%). W porównaniu z latami 2011-2013 przedsiębiorcy zaczęli konkurować innymi czynnikami: zdolnością dostosowania produktów do wymagań klientów, wąską specjalizacją czy innowacyjnością oferowanych dóbr, ale tylko sporadycznie (por. tabela 3).

Przedsiębiorcy ankietowani w 2014 roku wskazali, że w kolejnych latach (2015-2018) nie planują zmiany swoich strategii i jako kluczowe czynniki konkurowania również podali: jakość produktów, jakość obsługi klienta i cenę (Starczewska-Krzysztoszek 2014, s. 53).

Reasumując można stwierdzić, że zarówno małopolskie, jak i polskie MMP nie tworzą kompilacji unikatowych zasobów i umiejętności, konkurują głównie w oparciu o cenę.

badawczej zostają dobrane zgodnie z obowiązującymi regułami statystycznymi, co powoduje, że otrzymane wyniki badań są wiarygodne i mogą stanowić podstawę do wnioskowania o sektorze MMSP w Polsce.

Tabela 3

Czynniki konkurowania polskich MMP w 2014 roku

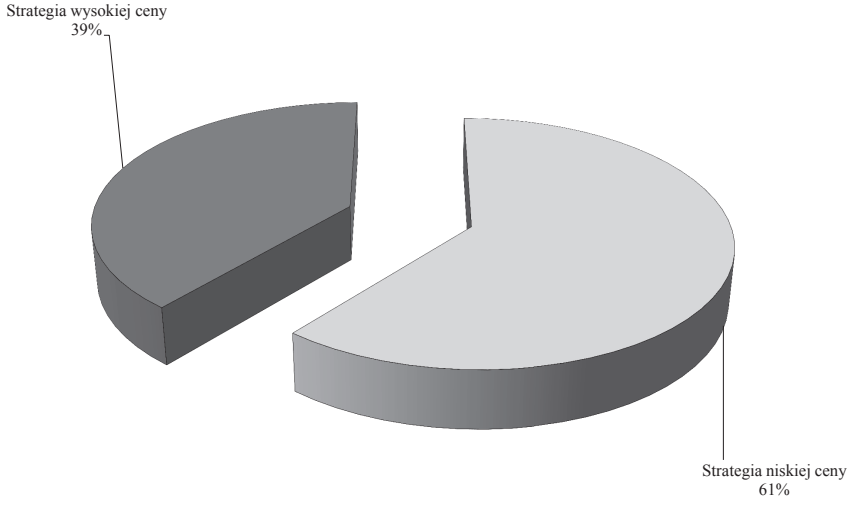
Czynniki konkurowania	Odsetek MMP
Jakość produktów/usług	45,8
Cena produktów/usług	15,3
Jakość obsługi klienta	15,1
Zdolność dostosowania produktów do wymagań klientów	8,3
Wąska specjalizacja	7,2
Lokalizacja firmy	1,8
Nowe, innowacyjnej produkt	1,3
Kompetentni, dobrze zmotywowani pracownicy	1,3

Źródło: jak w tabeli 2.

Wyniki badań prowadzonych w Małopolsce wykazały również, że na rynku międzynarodowym, podobnie jak na rynku wewnętrznym, przedsiębiorcy stosują strategie bazujące na cenie. Zdecydowana większość, ponad 60%, konkuruje niską ceną, a 40% sprzedaje dobra luksusowe, konkurując wysoką ceną (por. wykres 2). To stwierdzenie zostało poparte testem istotności składnika struktury ($U_{obl.}$=3,364; $U_{kryt.}$= 1,959, p=0,55).

Wykres 2

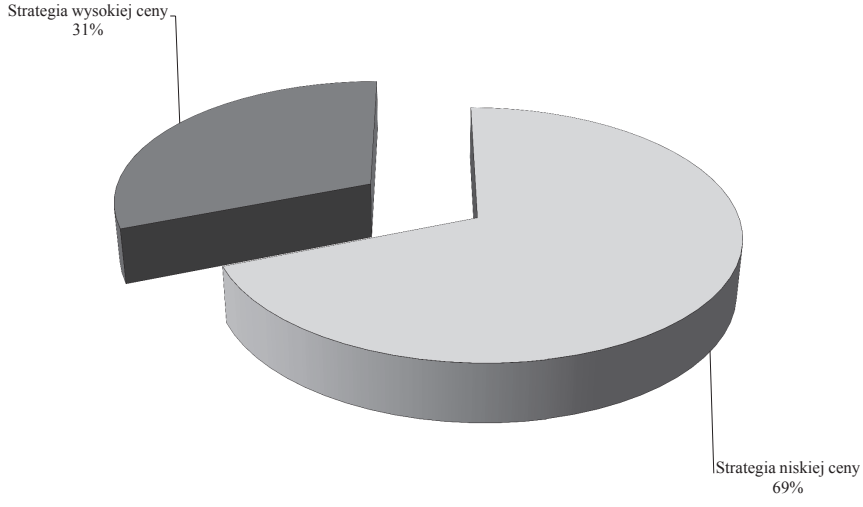
Strategia sprzedaży na rynku międzynarodowym



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 2a

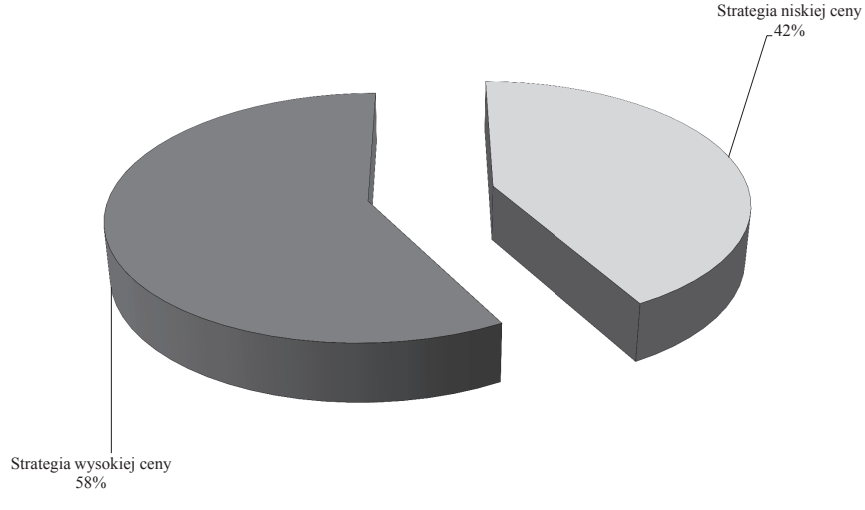
Strategia sprzedaży produktów i usług prowadzona na rynku międzynarodowym przez małopolskie mikroprzedsiębiorstwa



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 2b

Strategia sprzedaży produktów i usług prowadzona na rynku międzynarodowym przez małopolskie małe przedsiębiorstwa



Źródło: jak w wykresie 1.

Jak przedstawiono na wykresie 2, cechą typową dla małopolskich MMP jest konkurencja cenowa, z tym, że mikroprzedsiębiorstwa konkurują niską ceną (69%; $U_{obl.}$=1,7420, $U_{kryt.}$=1,644, p=0,6), a w przypadku przedsiębiorstw małych przeważa strategia wysokiej ceny (58%). Ale równocześnie znaczna część badanej populacji małych przedsiębiorstw (42%) swoją przewagę na rynku buduje bazując na strategii niskiej ceny oferowanych dóbr (por. wykres 2b). Test istotności składnika struktury wykazał tylko nieznaczną przewagę strategii wysokiej ceny nad niską ($U_{obl.}$=1,685, $U_{kryt.}$=1,644, p=0,4). Oznacza to, że obie strategie, zarówno niskiej, jak i wysokiej ceny, pozostają w podobnej proporcji. Dlatego test niezależności Chi-kwadrat (χ^2) Pearsona nie wykazał istnych statystycznie różnic pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a stosowaną strategią (χ^2= 0,50, df=1,p=0,82).

Reasumując, należy stwierdzić, że małopolskie mikro- i małe przedsiębiorstwa na rynku polskim i międzynarodowym stosują te same strategie i nie dopasowują ich do potrzeb i wymagań klientów rynków docelowych. Nie wykazano statystycznie istotnych różnic między wielkością przedsiębiorstw (mikro- i małe) a różnicowaniem strategii. Zatem można potwierdzić słuszność H2: małopolskie MMP nie różnicują swoich strategii w zależności od potrzeb i uwarunkowań rynków docelowych (nie tworzą strategii cechujących się elastycznością przestrzenną).

Ponadto, jak wynika z powyższych danych małopolskie mikro i małe przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, podobnie jak na rynku polskim (por. wykres 1a i 1b), nie konkurują czynnikami poza-cenowymi, co pozwala na pozytywne zweryfikowanie H1: małopolskie MMP nie tworzą kompilacji unikatowych zasobów i umiejętności w zakresie budowania strategii konkurencji, zarówno na rynku macierzystym, jak i międzynarodowym.

Wyniki analiz na temat różnicowania strategii w kontekście rynku docelowego, przeprowadzonych na podstawie źródeł wtórnych odnoszących się do polskiego sektora MMP są zbieżne z wynikami badań własnych. Badania przeprowadzone przez PARP[2] (2014) wskazują, że na rynkach międzynarodowych przedsiębiorstwa sektora MMP najczęściej konkurują jakością i niską ceną, czyli podobnie jak na rynku krajowym (przy czym na rynku krajowym obserwowany jest trend polegający na wzroście znaczenia jakości przy spadku znaczenia ceny). Inne czynniki, takie jak unikatowość oferowanych dóbr, poziom nowoczesności, wzornictwo czy ekologiczność rzadziej są narzędziem rywalizacji i tworzenia przewagi konkurencyjnej (por. tabela 4).

Wyniki analizy przeprowadzonej na zlecenie Fundacji Kronenberga[3] także potwierdzają dominację jakości, jako czynnika konkurowania polskich firm na rynku międzynarodowym, wskazując jednocześnie, że tylko niewielki procent polskich MMP konkuruje równocześnie jakością i ceną sprzedawanych produktów lub świadczonych usług (*Jak konkurować*… 2015, s. 16).

[2] Polska Agencja Rozwoju Regionalnego prowadzi coroczne cykliczne badania sektora MMSP. Przywołane badanie zostało zrealizowane przez Centrum Badania Opinii Społecznej w okresie 6 maja-18 lipca 2014 roku. Przeprowadzone zostało na ogólnopolskiej próbie 1111 aktywnych przedsiębiorstw prywatnych.

[3] Analiza przeprowadzona w okresie lipiec-sierpień 2015 roku. Obejmowała ona 500 przedsiębiorstw, z czego 85% to przedsiębiorstwa sektora MSP, przy czym były to podmioty o obrotach powyżej 8 mln zł, a dodatkowym warunkiem rekrutacyjnym było pochodzenie minimum 10% obrotu firmy z działalności międzynarodowej.

Tabela 4

Cechy produktów eksportowanych przez MMP, decydujące o ich konkurencyjności na rynku międzynarodowym (eksporterzy: n = 659)

Czynniki konkurowania na rynku międzynarodowym	Odsetek przedsiębiorstw
jakość	77
cena	77
unikalność	21
poziom nowoczesności	21
design	16
ekologiczność	15

Uwaga: Pytanie wielokrotnego wyboru – odpowiedzi nie sumują się do 100%.
Źródło: opracowanie na podstawie: *Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw* (2014, s. 105).

Zatem przedstawione wyniki badań również potwierdzają, że polskie MMP nie tworzą kompilacji unikatowych zasobów i umiejętności w zakresie budowania strategii konkurencji, konkurując głównie w oparciu o dwa czynniki: cenę i jakość.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wyników badań wykazała, że ok 15% małopolskich MMP nie tworzy żadnych strategii. Natomiast w tej grupie, która je buduje, i to zarówno na rynku polskim, jak i międzynarodowym, mikro- i mali przedsiębiorcy nie tworzą kompilacji unikatowych zasobów i umiejętności, lecz konkurują głównie w oparciu o cenę. Ponadto małopolskie MMP na rynku wewnętrznym oraz międzynarodowym stosują te same strategie, nie dopasowując ich do potrzeb i wymagań klientów rynków docelowych. Nie wykazano statystycznie istotnych różnic między wielkością przedsiębiorstw (mikro-, małe), a różnicowaniem strategii.

Do analogicznych wniosków prowadzą wyniki badań polskich mikro- i małych przedsiębiorstw w ujęciu holistycznym. Na ich podstawie wykazano, że polskie MMP konkurują przede wszystkim jakością i ceną, a inne czynniki, takie jak: unikatowość, zdolność dostosowania oferowanych dóbr i usług do potrzeb klientów, wąska specjalizacja, innowacyjność, mają niewielkie znaczenia. Oznacza to, że nie tworzą unikatowych kompilacji swoich zasobów celem budowania przewagi nad konkurentami, ani na rynku macierzystym, ani międzynarodowym.

Otrzymane wyniki badań zostały zweryfikowane testami statystycznymi (testem niezależności Chi-kwadrat (χ^2) Pearsona oraz jednostronnym i dwustronnym testem istotności składnika struktury) i pozwoliły na potwierdzenie słuszności postawionych w tym artykule hipotez H1 i H2.

H1: małopolskie MMP nie tworzą kompilacji unikatowych zasobów i umiejętności w zakresie budowania strategii konkurencji, zarówno na rynku macierzystym jak i międzynarodowym.

H2: małopolskie MMP nie różnicują swoich strategii w zależności od potrzeb i uwarunkowań rynków docelowych.

Odnosząc wyniki badań prowadzonych w Polsce do wyników badań prowadzonych przez autorów zagranicznych można zauważyć wyraźnie różne podejście przedsiębiorców do kształtowania strategii na rynkach krajowych i międzynarodowych. Co prawda włoskie MMP, podobnie jak polskie, na rynku wewnętrznym, stosują strategie cenowe, ale na rynkach międzynarodowych różnicują swoje strategie i konkurują równocześnie innymi, poza cenowymi czynnikami (Cafferata 2009, s. 10). J. Abel-Koch wykazał że MMSP funkcjonujące w Stanach Zjednoczonych oprócz ceny i jakości konkurują również: czasem dostawy, kosztami produkcji, efektywnością energetyczną oraz usługami towarzyszącymi. Natomiast niemieckie przedsiębiorstwa, reprezentujące najbardziej konkurencyjny sektor MMSP w Europie, konkurują wysokim poziomem innowacyjności, dodatkowymi usługami, niskimi kosztami produkcji oraz atrakcyjnym czasem realizacji zamówień (Abel-Koch 2016, s. 5).

Wobec powyższego, brak zróżnicowania przestrzennego strategii polskich MMP oraz brak tworzenia unikatowych kompilacji zasobów i umiejętności, w zakresie czynników konkurowania, z jednej strony ma swoje odzwierciedlenie w niskim wskaźniku internacjonalizacji, a z drugiej strony może skutkować, w przypadku ekspansji zagranicznej, niepowodzeniem na rynkach odległych kulturowo.

Artykuł przyczynia się do poznania procesów umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw sektora MMSP, co jest tym bardziej wartościowe, że problematyka zróżnicowania przestrzennego strategii stosowanych przez MMSP jest stosunkowo słabo rozpoznana w literaturze przedmiotu. W związku z postępującym umiędzynarodowieniem MMSP wskazane są dalsze badania w tym zakresie. W szczególności interesujące, w kontekście zasobowych uwarunkowań elastyczności strategii, wydaje się określenie zależności między elastycznością strategii na rynku macierzystym (w odpowiedzi na zmiany zachodzące w czasie na tym rynku), a zdolnością do stosowania równocześnie różnych strategii na poszczególnych rynkach, a także elastycznością (w ujęciu czasowym) strategii na tych rynkach. Innym zjawiskiem wartym zbadania jest upodabnianie się w dłuższym okresie strategii na rynkach krajowych i zagranicznych, włącznie z przenoszeniem na rynek macierzysty wzorców konkurowania wypracowanych i sprawdzonych na rynkach zagranicznych, co zauważone zostało w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw (Albaum i in. 2003, s. 125).

Bibliografia

Abel-Koch J. (2016), *KfW Competitiveness Indicator 2016*, KfW Group, Economics Department, Frankfurt/Main, https://www.kfw.de/KfW-Group/Newsroom/Aktuelles/ Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-Details_385473.html [dostęp: 20.01.2017].

Adamik A. (red.) (2013), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Albaum G., Tse D.K., Hozier Jr. G.C., Baker K.G. (2003), *Extending Marketing Activities and Strategies from Domestic to Foreign Markets*, "Journal of Global Marketing", Vol. 16, No. 3.

Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J. (2001), *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, "Journal of Management", No. 27.

Brennan L., Garvey D. (2009), *The role of knowledge in internationalization*, "Research in International Business and Finance", No 23,

Cafferata R. (2009), *Competitive Advantage and Internationalization of Italian Small and Medium-Sized Manufacturing Firms*, DSI Essays Series, Nr 1, McGraw-Hill, Milano, http://www.economia.uniroma2.it/public/dsi/DSI_Cafferata.pdf [dostęp: 20.01.2017].

Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw (2014), PARP, Warszawa, https://badania.parp.gov.pl [dostęp: 15.01.2017].

Galata S. (2004), *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Jak konkurować na rynkach zagranicznych. Badanie Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy (2015), Millward Brown, http//:www.kronenberg.org.pl [dostęp: 20.01.2017].

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.

Luthans, F., Youssef, C.M. (2004), *Investing in People for Competitive Advantage*, "Organizational Dynamics", Vol. 33, No. 2.

Ohmae K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill Inc, New York.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014 (2015), PARP, Warszawa.

Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.

Starczewska-Krzysztoszek M. (2014), *Finansowanie działalności i rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, PKPP„Lewiatan", Warszawa. http//www.leasing.org.pl/files/uploaded/ Raport%20MMSP%202014_Finansowanie%20 dzia%C5%82alnosci%20i%20rozwoju.pdf [dostęp: 15.01.2017].

Thanh Thai M.T., Chong., L. C. (2013), *Dynamic Experimental internationalization: Strategy of SMEs from a transition Economy*, "Journal of International Entrepreneurship", No.11.

Ustawa z dnia 02.07.2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2013, poz. 672).

Xie H. T., Suh T., (2014), *Perceived resource deficiency and internationalization of small- and medium-sized firms*, "Journal of International Entrepreneurship", No. 12.

Strategy of Micro and Small Enterprises from Małopolska in the Domestic and International Market

Summary

The aim of the paper is to identify strategies of micro and small enterprises (MSE) from Małopolska, deployed both in the domestic and foreign markets. Results of an empirical research are presented. They focus on 353 micro and small enterprises registered in the Małopolska region (southern Poland). Our findings show that (1) MSE from Małopolska do not compile unique resources and skills while they create competitive strategies, neither in domestic, nor foreign markets, and

(2) MSE from Małopolska do not differentiate their strategies depending on the needs and conditions in the target markets (their strategies are not flexible geographically). These findings and following recommendations support enterprises in their internationalisation. This is a research article.

Key words: micro, small and medium-sized enterprises, strategy, internationalisation.

JEL codes: M16, L10, L26

Стратегии конкурирования малопольских микро- и малых предприятий на национальном и международном рынке

Резюме

Статья имеет исследовательский характер, а ее цель – указать стратегии конкурирования, применяемые микро- и малыми предприятиями (ММП) из Малой Польши как на национальном, так и зарубежных рынках. На основе результатов собственных исследований констатировали, что: 1) малопольские ММП не создают компиляций уникальных ресурсов и умений в области формирования стратегий конкуренции, а также 2) малопольские ММП не дифференцируют свои стратегии в зависимости от потребностей и обусловленностей целевых рынков. Эти замечания могут быть основой для определения направлений дальнейшего развития обследуемых предприятий в отношении их интернационализации.

Ключевые слова: микро-, малые и средние предприятия, стратегия, интернационализация.

Коды JEL: M16, L10, L26

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr inż. Joanna Duda
dr Rafał Kusa
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
ul. Gramatyka 10
30-067 Kraków
e-mail: aduda@zarz.agh.edu.pl
e-mail: rkusa@zarz.agh.edu.pl

Tadeusz Falencikowski
Politechnika Gdańska

Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie

Streszczenie

Rozwój form realizacji biznesu umożliwił zbadanie nowych obiektów związanych z generowaniem wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. W pracy scharakteryzowano logikę tworzenia wartości będącą podstawą modeli łańcucha wartości, sklepu wartości, sieci wartości oraz chmury wartości. Zaproponowano także wprowadzenie nowego składnika do struktury tych modeli w postaci węzła wartości.

Słowa kluczowe: modele budowy wartości, łańcuch wartości, sklep wartości, sieć wartości, chmura wartości, węzeł wartości.

Kody JEL: L23

„Chciał załatwić to, co dręczy go teraz.
Niezła zasada, tyle że wkrótce nadchodzi przyszłość
i nią też trzeba się zająć”

Lee Child, *Poziom śmierci*

Wstęp

Wybory strategiczne dokonywane w warunkach niepewności są szczególnie obciążone ryzykiem. Naturalną tendencją menadżerów jest dążenie do ograniczenia ryzyka prowadzonego biznesu. Jedną z dróg prowadzących do tego jest znajomość metod generowania wartości dla klientów. Metody te, w sensie konceptualnym, ujmowane są w modele. Rozwój form prowadzenia działalności gospodarczej spowodował, że dotychczas znane modele nie są wystarczające do scharakteryzowania prowadzonych współcześnie biznesów. Powoduje to trudności z określaniem źródeł sukcesów przedsiębiorstw, co skutkować może nie dość dynamicznym wzrostem dobrobytu ludzi.

Celem pracy jest rekonstrukcja logiki tworzenia wartości dla klienta ujęta w znanych modelach oraz sformułowanie nowych propozycji w badanym zagadnieniu.

W tym celu podjęto próbę rekonstrukcji logiki tworzenia wartości w biznesie na podstawie analizy literatury. W konstruowaniu logiki zostały wykorzystane obserwacje własne, wsparte rozumowaniem dedukcyjnym.

Tworzenie wartości dla klienta jest jednym ze składników modelu biznesu. Wobec tego badany problem ma odniesienie do tegoż obszaru badawczego. Tworzenie wartości dla

klienta jest podstawą bytu przedsiębiorstwa, przez co posiada istotne znaczenie w zarządzaniu strategicznym.

Rekonstrukcja logiki generycznych modeli tworzenia wartości w biznesie

Diagnozując zakres zrealizowanych prac badawczych na podstawie publikacji można wskazać, że dotychczas wyłoniono cztery modele generowania wartości dla klienta: łańcuch wartości, sklep wartości, sieć wartości, chmura wartości (Stabell, Fjeldstad 1998; Falencikowski 2015).

Łańcuch wartości

Za twórcę pojęcia wartości dla klienta uznawany jest M.E. Porter. Badacz ten przedstawił to zagadnienie wskazując, że budowa wartości jest realizowana w postaci łańcucha (Porter 1985, s. 37). Łańcuch wartości M.E. Portera jest dość powszechnie znany. Z konstrukcji tego łańcucha można wywieść następującą logikę tworzenia wartości:

W procesie wytwarzania wartości występuje pięć funkcji podstawowych: logistyka wewnętrzna, operacje wytwórcze, logistyka wyjścia, marketing i sprzedaż oraz usługi po sprzedaży produktu. Funkcje te występują w układzie liniowym. Uzyskują one wsparcie czterech funkcji pomocniczych: infrastruktury przedsiębiorstwa, zasobów ludzkich, technologii wytwarzania oraz zaopatrzenia. Łącznie tworzy to strukturę macierzową.

Łańcuch wartości M.E. Portera dość dobrze nadaje się do opisu tworzenia wartości w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Zwłaszcza w rynkowej sytuacji *push*[1]. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw usługowych ta struktura może być zawodna. W zakresie słabości wskazać można, że nie wiadomo, w jaki sposób następuje przepływ wartości między poszczególnymi ogniwami tego łańcucha? W zasadzie milcząco przyjmuje się, że zastosowanie do tworzywa pracy wymienionych czynności podstawowych i pomocniczych zapewnia wytworzenie wartości dla klienta. A przecież na wejściu tworzywo pracy posiada zwykle określone wartości, których część pozostaje niezmieniona w procesach produkcyjnych, zaś inne ulegają przemianom, a także mogą pojawiać się nowe.

W liniowym podejściu do wytwarzania wartości A.J. Slywotzky, D.J. Morrison oraz B. Andelman (2000, s. 36) sformułowali własną propozycję łańcucha wartości. Początkiem tego łańcucha są priorytety klienta, po których następują kanały dystrybucji, oferta produktowa, nakłady na tworzywo pracy, a kończą zasoby i kluczowe kompetencje. Nie występują czynności pomocnicze.

Dużą zaletą tego podejścia jest postawienie potrzeb klienta na pierwszym miejscu owego łańcucha. Pozwala to sformułować cel całego biznesu, tj. określić wartości, które są ważne

[1] Oznacza to podejmowanie działań mających na celu wepchnięcie klientowi zaproponowanego produktu.

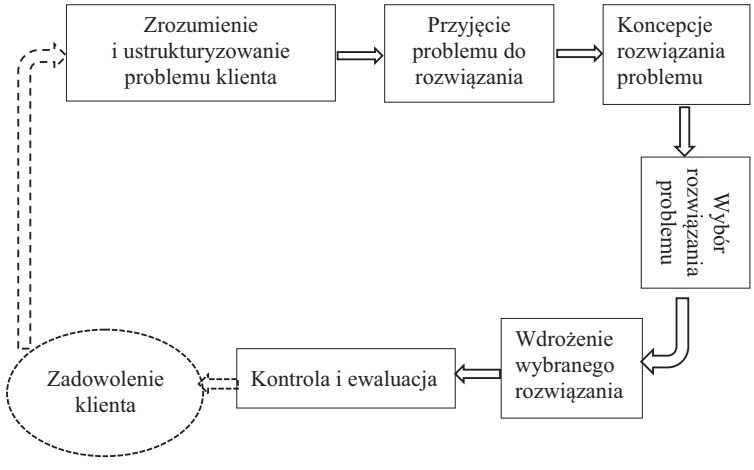
dla klienta. Umożliwia to także nakierowanie całej analizy oraz procesu wytwarzania na rzeczywiście występujące wartości lub planowane do zaspokojenia potrzeby klienta.

Sklep wartości

Model sklepu wartości przedstawili Stabell i Fjeldstad w 1998 roku. Główny kształt logiki tworzenia wartości w tym modelu polega na: nabyciu problemu od klienta („zakup") – rozwiązaniu tego problemu we współpracy z klientem – wdrożeniu rozwiązania w przedsiębiorstwie klienta („sprzedaż"). Wymienieni badacze przedstawili tę logikę w postaci diagramu. Własną jego postać ujęto na schemacie 1.

Schemat 1

Diagram sklepu wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stabell, Fjeldstad (1998).

Wnioski z analizy logiki tworzenia wartości ukazanej na schemacie 1 pozwalają na ujęcie jej w podejściu procesowym. Pierwszą fazą tego procesu jest zrozumienie i ustrukturyzowanie problemu, który nurtuje klienta. W tym celu postuluje się rozpoznanie historii klienta pozwalającej na przeprowadzenie diagnozy stanu. Efektem może być zbudowanie bazy danych, które pomogą ustrukturyzować problem. Na tej podstawie, w drugiej fazie menadżerowie podejmują decyzję o przyjęciu lub odmowie przyjęcia problemu do rozwiązania. Podjęcie problemu do rozwiązania implikuje potrzebę nawiązania ścisłej współpracy między nabywcą a klientem. Na gruncie tej współpracy erygowane są warianty możliwych rozwiązań. To tutaj dookreśla się wartości, które mogą być wygenerowane w poszczególnych rozwiązaniach. Na podstawie ich oceny w trzeciej fazie następuje wybór rozwiązania,

co pozwala na zbudowanie planu wdrożenia. Realizacja tego planu jest przedmiotem czwartej fazy aktywności sklepu wartości. W efekcie tych aktywności powinno nastąpić rozwiązanie problemu klienta. Ale, jak wiadomo, rozwiązywanie problemów może być częściowe lub całkowite. Zatem, aby to ustalić potrzebna jest kolejna faza procesu ujmująca kontrolę oraz ocenę osiągniętych stanów. Powinno to prowadzić do uzyskania zadowolenia klienta z osiągniętego rozwiązania problemu. Przez sprzężenie zwrotne możliwa jest dalsza praca nad danym problemem.

Empirycznym przykładem sklepu wartości może być rewitalizacja Wyspy Spichrzów w Gdańsku. Ze względu na wymogi konserwatora zabytków budynki powinny mieć architekturę zewnętrzną wpisującą się w zabytkowy obraz Starówki. Wznoszone onegdaj budynki były wąskie, a pokoje dość ciasne. Współczesne potrzeby przedsiębiorstwa, które zagospodarowuje ten teren, to wybudowanie hotelu. Obecnie w takim obiekcie potrzebne są lokale większe niż te, które budowano dawniej na Starówce. Ujawnia się tutaj problem, którego rozwiązanie można znaleźć właśnie w sklepie wartości.

Podjęte przez architektów prace umożliwiły znalezienie rozwiązania, które stanowi wartość dla Miasta Gdańska, konserwatora zabytków i przedsiębiorcy budującego hotel. Polega ono na zachowaniu zewnętrznej elewacji w formie zabytkowej, zaś kubaturę wnętrza zaprojektowano zgodnie z wymogami współczesnych hoteli.

Sieć wartości

Badanie zasobów literatury pozwoliło opisać dwa ujęcia sieci wartości.

Pierwsze z nich przedstawili A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff (1995), zaś drugie wymienieni wyżej Stabell i Fjeldstad (1998).

W ujęciu A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa model sieci wartości ujmuje rynek jako grę, której celem jest przechwycenie wartości. W tej grze występuje pięć składników: gracze (*players*), wartości wnoszone na rynek, czyli do gry (*added value*), reguły gry (*rules*), taktyki graczy (*tactics*), zasięg gry (*scope*)[2]. Zbiór graczy tworzony jest przez klientów, dostawców, konkurentów oraz komplementariuszy. Analiza graczy ma na celu sformułowanie odpowiedzi na pytanie, czy skład ich powinien ulec zmianie? Wartości wnoszone przez gracza na rynek odnosi się do wartości oferowanej przez wszystkich graczy (*value total* – VT), gdy dany gracz w niej nie uczestniczy. VT zmienia się, gdy jeden (lub więcej graczy) zwiększa lub zmniejsza pulę wnoszonych wartości. Reguły określają sposób prowadzenia gry, co powoduje ograniczenie swobody decyzyjnej graczy. Wynikają one z praw i zwyczajów praktyki biznesu. Taktyki to działania mające na celu wywarcie wpływu na percepcje i zachowanie graczy. Wreszcie zasięg określa granice gry. Umożliwiają one identyfikację pola gry oraz graczy (Obłój 2007, s. 259-261).

Analizując to ujęcie można stwierdzić, że sieć wartości jest tkana przez każdego gracza indywidualnie. Natomiast w zakresie samych wartości należy poczynić dwie uwagi.

[2] Z pierwszych liter tworzony jest akronim PARTS.

Po pierwsze, nie wiadomo, jakie wartości są przedmiotem gry. Po drugie, wartość na rynku jest niedookreślonym zbiorem powstającym z wartości generowanych przez poszczególnych graczy. W takim ujęciu nie wiadomo, czy dany gracz gra o przechwycenie „swoich wartości", czy też o przejęcie wartości wytworzonych przez innych graczy. A może to nie ma znaczenia?

W drugim ujęciu logika generowania wartości jest oparta na pośredniczeniu między klientami. Przedsiębiorstwo podejmujące rolę pośrednika tworzy sieć z klientów, którzy poszukają zasobów komplementarnych. Istotą takiej sieci jest ułatwianie wymiany między klientami. Stabell i Fjeldstad jako przykłady podają:

- banki detaliczne, które z jednej strony gromadzą dawców kapitałów finansowych, a z drugiej strony organizują biorców tychże kapitałów. W tym przypadku ujawnia się rozdzielność obu grup klientów, a łącznikiem jest bank;
- operatorów usług telefonicznych, tworzących sieć klientów, którzy mogą nawiązywać stosunki bezpośrednio. W tym przypadku operator telefoniczny jest pośrednikiem stojącym obok owych relacji.

Rozwijając ten obraz można także wskazać na giełdy towarowe. Przedsiębiorstwo tworząc giełdę towarową (operator) pozyskuje dwie grupy klientów: oferujących zbyt produktów oraz nabywających te produkty. Rolą operatora jest utrzymanie „parkietu" w odpowiednim stanie zaufania, sprawności realizacji transakcji handlowych oraz rozwój sieci klientów. Od wielkości zbioru klientów i towarów uzależniona jest ranga giełdy, a przez to wartości przechwytywane przez operatora.

Przedstawione dwa sposoby postrzegania sieci wartości są odmienne. Pierwszy z nich, ponieważ jest oparty na teorii gier, nadaje się do analizy pola konkurencji, a szczególnie charakterystyki wartości przechwytywanych przez gracza z rynku. Brak w nim wyartykułowania wartości dla klienta, przez co jest ono silnie firmocentryczne. Współczesny rozwój sieci międzyorganizacyjnych ujawnia silną stronę drugiego podejścia. Może ono zostać wykorzystane do budowy zrębów analizy tworzenia wartości we współczesnych organizacjach sieciowych.

Dotychczas przedstawiony obraz modeli budowy wartości nasuwa myśl, że od 1998 roku nie przedstawiono nowych podejść do tego zagadnienia. Dopiero w 2015 roku pojawiła się nowa propozycja, ujmująca tworzenie wartości w postaci chmury.

Chmura wartości

Logika chmury wartości opiera się na zrozumieniu, że przedsiębiorstwo generuje zbiór wartości dla klienta składający się z wartości: emocjonalnych, technicznych, ekonomicznych i społeczno-etycznych (Falencikowski 2015). Wniknięcie w zbiór wartości generowanych dla klienta umożliwia wyłonienie kolejnego rodzaju tj. wartości organizacyjnych. Każdy rodzaj wartości może być postrzegany w postaci obłoku. Obłok wartości to ujednoli-

cony zbiór poszczególnych właściwości produktu[3]. W takim ujęciu każde przedsiębiorstwo generuje pięć obłoków wartości. Ich wielkość może się różnić. Połączone ze sobą obłoki wartości pozwalają przedsiębiorstwu na utworzenie chmury wartości. Różnice w wielkościach poszczególnych obłoków wpływają na wielkość chmury wartości. To tutaj, jak można sądzić, należy poszukiwać różnic i przewag konkurencyjnych między przedsiębiorstwami.

Na chmurę wartości można patrzeć w ujęciu przedmiotowym oraz podmiotowym. Ujmując przedmiotowo chmurę wartości należy zauważyć, że producent potrzebuje zasileń materiałowych energetycznych i informacyjnych. Zasilenia te nabywa na rynku w postaci konkretnych produktów, które są nosicielami wartości emocjonalnych, technicznych, ekonomicznych, społeczno-etycznych i organizacyjnych, czyli obłoków wartości tworzących chmury wartości wygenerowane przez dostawców. Łącząc ze sobą chmury wartości przedsiębiorstwo dodaje swoją chmurę wartości. W ten sposób współcześnie powstaje końcowa wartość dla klienta.

W ujęciu podmiotowym: a) producent pozyskuje chmury wartości od innych uczestników aktywności rynkowej. Wielkość oferowanych chmur pozwala na gradację dostawców, b) na rynku oferowane są podobne produkty, np. telefony komórkowe. Na każdym z nich osadzona jest pewna chmura wartości. Wielkości i struktury tych chmur odnoszone są przez klienta do jego preferencji, co określa podstawę dokonywanych wyborów.

Przedstawione logiki czterech modeli budowy wartości pozwalają na postawienie pytania o połączenia np. ogniw w łańcuchach wartości, wartości w sieciach wartości, obłoków i chmur w chmurach wartości, tj. jak komponenty w poszczególnych modelach tworzenia wartości są ze sobą łączone?

Węzeł wartości

Podejmując próbę sformułowania odpowiedzi na postawione pytanie warto zauważyć, że w modelu tworzenia wartości poszczególne składniki muszą być ze sobą powiązane. Miejsce tego związania można opatrzyć mianem węzła wartości.

Węzeł wartości to miejsce, w którym:

a) spotykają się wartości emocjonalne, techniczne, ekonomiczne, społeczno-etyczne i organizacyjne,
b) następuje ich wzajemne powiązanie,
c) przez to powiązanie następuje ich wzajemne uzależnienie, które umożliwia transformację tych wartości do nowych potrzebnych postaci.

Wymieniona transformacja zwykle związana jest z możliwością wniesienia własnego zbioru wartości, nierzadko będących wynikiem swoistych zasobów i kompetencji.

Tytułem przykładu można wskazać na produkcję biżuterii srebrnej. Producent pozyskuje srebro w postaci kęsków lub drutu, bursztyn lub inne kamienie ozdobne, materiały pomoc-

[3] Za produkt przyjmuje się wyrób lub usługę.

nicze itp. Mając w dyspozycji cechy pozyskanych zasobów, które określają jego wartości, łączy je ze sobą budując węzeł. Ten węzeł współtworzony jest przez własny *design*, technologię, pracę. Wynikiem poprawnie zbudowanego węzła jest produkt, który zaspokaja potrzeby klienta, wywołując jego zadowolenie.

Podsumowanie

Zrealizowane prace pozwoliły na rekonstrukcję logiki tworzenia wartości występującą w czterech jej modelach. Obserwacja współczesnych metod prowadzenia biznesu pozwala zająć stanowisko, że każdy z tych modeli może być zastosowany. Nierzadko można zauważyć pewne hybrydy, np. połączenie sieci wartości z chmurą wartości lub sklepu wartości z chmurą wartości. Wniknięcie w istotę tych modeli umożliwiło wyłonienie węzła wartości, który jest określonym miejscem powiązania poszczególnych rodzajów wartości ze sobą.

Bibliografia

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995), *The right Game: Use Game Theory to Shape Strategy,* "Harvard Business Review", July-August.

Falencikowski T. (2015, *Istota chmury wartości – założenia podstawowe,* „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", Tom 32.

Obłój K. (2007), *Strategia organizacji,* PWE, Warszawa.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,* Free Press, New York.

Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D. (1998), *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, "Strategic Management Journal", Vol. 19.

Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku,* PWE, Warszawa

Models of Values Construction for Customer Characteristics and Development

Summary

The development of forms of business realisation allows exploring new objects associated with the generation of values for the customer and the company. The study characterizes the logic of value creation underlying the models: value chain, value shop, value network, and cloud value. There is also introduced a new component to the structure of these models in the form of node value.

Key words: models of value creation, value chain, value shop, value network, cloud value, node value.

JEL codes: L23

Модели формирования ценностей для клиента – их характеристика и раскрытие

Резюме

Развитие форм реализации бизнеса дало возможность изучить новые объекты, связанные с созданием ценностей для клиента и предприятия. В работе дана харатеристика логики создания ценностей, которая представляет собой основу моделей цепочки ценностей, магазина ценностей, сети ценностей и облака ценностей. Автор предложил тоже введение нового компонента в структуру этих моделей в виде узла ценностей.

Ключевые слова: модели формирования ценностей, цепочка ценностей, магазин ценностей, сеть ценностей, облако ценностей, узел ценностей.

Коды JEL: L23

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. inż. Tadeusz Falencikowski, prof. nadzw. PG
Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Katedra Zarządzania
ul. Narutowicza 11/12
80-233, Gdańsk
e-mail: tadeusz.falencikowski@zie.pg.gda.pl

Magdalena Gębczyńska
Politechnika Śląska

System pomiaru efektywności a efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych w celu rozpoznania relacji między systemem pomiaru efektywności a efektywnością funkcjonowania MSP. Na podstawie analizy czynnikowej wyróżniono trzy wymiary systemu pomiaru efektywności. Do oceny efektywności funkcjonowania przyjęto wskaźnik McKenzie. W badaniach wykorzystano analizę korelacji Pearsona i Spearmana oraz zbudowano modele regresji liniowej wielorakiej. Przeprowadzone badania wskazały, że największa zależność występuje między wymiarami systemu pomiaru efektywności: Wszechstronność – integracja, Wszechstronność – elastyczność oraz Orientacja strategiczna − efektywność MSP wyrażona wskaźnikiem McKenzie. Można stwierdzić, że w praktyce przedsiębiorstwa osiągające wyższy poziom tych wymiarów prawdopodobnie osiągają większą efektywność. Wobec powyższego proponuje się kadrze zarządzającej zwrócenie szczególnej uwagi na wskazane wymiary systemu pomiaru efektywności.

Słowa kluczowe: system pomiaru efektywności, efektywność funkcjonowania, MSP.

Kody JEL: L25, D22

Wstęp

Proces globalizacji doprowadził do dynamicznego wzrostu konkurencji na rynku, stawiając przedsiębiorców przed nowymi, znacznie trudniejszymi zadaniami. Wzrost intensywności i złożoności otoczenia oraz jego niestabilność powodują zwiększenie niepewności przy podejmowaniu decyzji. Przedsiębiorstwa, niezależnie od ich rozmiaru i rodzaju prowadzonej działalności, poszukują okazji, aby zdobyć przewagę konkurencyjną. W związku z tym koncentrują się na wdrożeniu nowych narzędzi i metod zarządzania, wspierających ich konkurencyjność. Efektywność przedsiębiorstw jest ściśle powiązana z konkurencyjnością (Folan, Browne 2005). Systemy pomiaru efektywności, wykorzystujące różnego rodzaju wskaźniki, są powszechnie używane w procesach zarządzania i podejmowania decyzji do oceny poziomu realizacji celów przedsiębiorstwa.

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają podstawową rolę we wszystkich rozwiniętych gospodarczo krajach. Są źródłem nie tylko powstawania nowych miejsc pracy, ale także nowych produktów, procesów i rynków. Wywierają ogromny wpływ na wzrost PKB (Czajkowska 2009). Firmy tego sektora potrafią lepiej zaspokoić gusty konsumentów i szybciej reagować na potrzeby rynku. Cechują je duża elastyczność i predyspozycje do

zdobywania nisz rynkowych, dzięki czemu wzmacniają konkurencyjność na rynku (Drab-Kurowska, Sokół 2010).

Mimo wyraźnego wzrostu wdrażania i stosowania systemów pomiaru efektywności, w literaturze przedmiotu nie znaleziono badań traktujących o relacji między systemami pomiaru efektywności a efektywnością funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Dla wypełnienia tej luki podjęto się zbadania tej zależności.

Pomiar efektywności

Efektywność organizacji jest jednym z najbardziej znaczących pojęć w badaniach empirycznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Nie istnieje jedna, uniwersalna i powszechnie akceptowalna teoria efektywności organizacji, nie ma również żadnej uniwersalnej definicji, ani zestawu kryteriów służących do jej mierzenia. Przyjmując za Druckerem (1995), efektywność to stopień realizacji celu. Zgodnie z teorią organizacji, efektywność jest nadrzędną kategorią w stosunku do podrzędnych pojęć, takich jak: wydajność, produktywność, rentowność, skuteczność, sprawność, a nawet racjonalność (Skrzypek 2012). Efektywność można rozumieć jako relację nakład-efekt, umiejętność szybkiego przystosowywania się do zmian, narzędzie pomiaru skuteczności i sprawności działania, szybkość reakcji na wyzwania rynku oraz miarę zdolności organizacji do realizacji strategii i urzeczywistniania celów (Skrzypek 2012). Już pierwsi teoretycy zarządzania argumentowali, że efektywną organizacją jest ta, która realizuje swoje cele (Barnard 1938). „Efektywność to termin w ekonomii opisujący performance organizacji, określający jak dobrze organizacja radzi sobie z realizacją celu, do którego realizacji została powołana" (Skrzypek 2012). Efektywność ekonomiczna wyraża „rezultat działalności podmiotu gospodarczego lub określonego przedsięwzięcia, będący wynikiem relacji uzyskiwanych efektów do poniesionych nakładów" (Penc 1997). Stanowi ona podstawowe, ale niewystarczające narzędzie pomiaru dokonań organizacji.

W rozważaniach na temat wyników organizacji często naprzemiennie stosuje się pojęcia „efektywność organizacyjna" i „efektywność funkcjonowania organizacji". Dla rozróżnienia tych dwóch pojęć należy przyjąć za Bratnickim i Ząbkowską (2010), iż efektywność funkcjonowania organizacji (*organizational performance*) obejmuje obszary osiągnięć firmy, takie jak: wynik finansowy (zysk, zwrot aktywów, zwrot inwestycji itd.), funkcjonowanie produktu na rynku (sprzedaż, udział w rynku itd.) i stopa zwrotu dla udziałowców (TSR, ekonomiczna wartość dodana itd.). Efektywność organizacyjna (*organizational effectiveness*) z kolei obejmuje zarówno efektywność funkcjonowania, jak i wiele wewnętrznie osiąganych wyników powiązanych z działaniami operacyjnymi oraz zewnętrznymi wyznacznikami. Według Dyducha (2013) „ważne jest, aby mówiąc o efektywności funkcjonowania organizacji wskazywać na wyniki o charakterze ilościowym (wielkość sprzedaży, zyskowność, ROA, ROE itp.) oraz o charakterze jakościowym (skuteczność, efekty pracy, zadowolenie klientów i pracowników, innowacyjność, kultura organizacyjna)".

Kilku autorów wskazuje połowę lat 80. ubiegłego wieku jako moment kryzysu w pomiarze efektywności, nawiązując tym samym do tradycyjnych i współczesnych podejść (Olsen

i in. 2007; Burgess, Ong, Shaw 2007; Kennerley, Neely 2003). W tradycyjnym podejściu miary efektywności były już niewystarczające w zarządzaniu organizacjami konkurującymi na współczesnych rynkach, ponieważ skupiały się tylko na kwestiach finansowych, w bardzo małym stopniu odnosiły się do przyszłej efektywności, obejmowały krótki czas, były nastawione bardziej na wnętrze organizacji (niż na czynniki zewnętrzne), tylko w małym stopniu uwzględniały kwestie konkurentów i klientów, brakowało im nastawienia na strategię, utrudniały innowacje, wynikały z działań, co powodowało niewielki wgląd w to, w jaki sposób pewna efektywność została osiągnięta lub w jaki sposób mogłaby być poprawiona (Olsen i in. 2007; Medori, Steeple 2000).

„Pomiar efektywności odnosi się do całego zbioru narzędzi służących praktycznym procesom projektowania, wdrażania i wykorzystywania prawidłowych miar i wskaźników oceny. Przydatność danej koncepcji, metody czy techniki jest nieodłącznie związana ze stosowaną przez decydenta mapą sukcesu ze zrealizowaną strategią w tle, która uzasadnia, dlaczego sformułowane cele są ważne oraz w jaki sposób strategia będzie urzeczywistniana. Współczesne myślenie o pomiarze efektywności nie może uciec od dużej wagi strategicznej składników niematerialnych oraz od potrzeb i oczekiwań interesariuszy" (Gębczyńska 2013, za Bratnicki 2009).

Dogłębna analiza literatury przedmiotu pokazuje, że nie ma porozumienia co do sposobu definiowania systemu pomiaru efektywności i jego głównych właściwości. Jedną z najpopularniejszych definicji jest ta zaproponowana przez Neelyego (1998), który opisuje system pomiaru efektywności jako zestaw miar, używanych do ilościowego wyrażenia sprawności i skuteczności przeszłych działań oraz zbieranie, zestawianie, sortowanie, analizowanie, interpretację i rozpowszechnianie odpowiednich danych. Pillai, Joshi, Rao (2002) twierdzą, że system pomiaru efektywności jest niezbędny do wyrażenia potrzeb i oczekiwań wszystkich inetersariuszy. Utrzymują również, że dla zapewnienia braku konfliktów, sporów i obwiniania siebie nawzajem, efektywność pod kątem zaspokojenia potrzeb interesariuszy musi być regularnie mierzona i oceniana. Tapinos, Dyson i Meadows (2005) twierdzą, że systemy pomiaru efektywności odgrywają kluczową rolę w przełożeniu strategii na działania.

System pomiaru efektywności a efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych

Badania zostały przeprowadzone wśród 89 śląskich MSP zrzeszonych w RIG w Katowicach. Do doboru próby posłużył dobór celowy (Rószkiewicz 2002; Sztumski 2005). Materiał empiryczny został zebrany w drodze wywiadu z właścicielami/menadżerami kadry zarządzającej tych przedsiębiorstw, który został przeprowadzony ściśle na podstawie wcześniej przygotowanego kwestionariusza. Na początku, na grupie 17 respondentów (właścicieli/menadżerów kadry zarządzającej MSP), przeprowadzono badania pilotażowe, których celem była ocena wartości kwestionariusza pod kątem tego, czy zawarte w nim pytania wywołują odpowiedzi istotne (Lutyński 1972).

W pierwszym etapie badań empirycznych, na podstawie analizy czynnikowej, wyróżniono trzy wymiary systemu pomiaru efektywności (I) Wszechstronność, (II) Prawidłowość funkcjonowania systemu, (III) Orientacja strategiczna. Wymiar pierwszy – Wszechstronność, podzielono na cztery podwymiary, którym nadano następujące nazwy: 1) Integracja, 2) Wewnętrzne – zewnętrzne, 3) Elastyczność, 4) Wielopoziomowość (Gębczyńska 2016).

W przeprowadzonych badaniach empirycznych zmienną zależną stanowiła efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do oceny efektywności funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw przyjęto syntetyczny wskaźnik McKenzie (1996). Wskaźnik McKenzie, obliczany jako iloraz zysku brutto i przychodów ze sprzedaży netto, wykorzystywany jest do pomiaru efektywności przedsiębiorstw dowolnych rozmiarów i działających w różnych branżach. Co istotne, przy ocenie bieżącej efektywności, konstrukcja wskaźnika McKenzie wyklucza wpływ opodatkowania na jego poziom.

Celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie relacji między systemem pomiaru efektywności a efektywnością funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, dlatego też na początku przeprowadzono analizę korelacji Pearsona oraz analizę korelacji Spearmana pomiędzy wymiarami systemu pomiaru efektywności a wskaźnikiem McKenzie. Przeprowadzona analiza wykazała, iż między wskaźnikiem McKenzie a wymiarami systemu pomiaru efektywności istnieją wyraźne korelacje dodatnie (por. tabela 1).

Tabela 1

Wyniki analizy korelacyjnej pomiędzy wymiarami systemu pomiaru efektywności a efektywnością małych i średnich przedsiębiorstw

WYMIARY SYSTEMU POMIARU EFEKTYWNOŚCI	EFEKTYWNOŚĆ MIERZONA wskaźnikiem J. McKenzie	
	Korelacja Pearsona	Korelacja Spearmana
1) Orientacja strategiczna	0,579**	0,585**
2) Prawidłowość funkcjonowania systemu	0,436**	0,419**
3) Wszechstronność	0,722**	0,734**
3a) Wszechstronność- integracja	0,724**	0,726**
3b) Wszechstronność- wewnętrzne - zewnętrze	0,691**	0,689**
3c) Wszechstronność-elastyczność	0,701**	0,702**
3d) Wszechstronność-wielopoziomowość	0,672**	0,690**

* Korelacja na poziomie istotności 0,05.
** Korelacja na poziomie istotności 0,01.
Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że największy wpływ na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw mierzoną wielkością wskaźnika McKenzie mają wymiary Wszechstronność – integracja i Wszechstronność – elastyczność. Stosunkowo wysoka zależność występuje również pomiędzy wskaźnikiem McKenzie,

a takimi wymiarami jak: Wszechstronność – wewnętrzne – zewnętrzne, Wszechstronność – wielopoziomowość oraz Orientacja strategiczna. Stosunkowo najniższy wpływ na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw ma wymiar: Prawidłowość funkcjonowania systemu.

W dalszej części analizy, dla dokładnego określenia możliwie równoczesnego wpływu poszczególnych wymiarów zmiennych niezależnych na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw oraz dla potwierdzenia, który z wymiarów ma najsilniejszy wpływ, zbudowano modele regresji liniowej wielorakiej wymiarów systemu pomiaru efektywności, których wartość stworzono przez średnią odpowiedzi na pytania wchodzące w skład danego wymiaru oraz wskaźnika McKenzie. W analizie zależności zachodzących między systemem pomiaru efektywności a efektywnością małych i średnich przedsiębiorstw, wymiary pełniły funkcję zmiennych objaśniających (niezależnych), efektywność natomiast zmiennej objaśnianej (zależnej). Do analizy wykorzystano automatyczną metodę selekcji modelu − metodę krokową (*stepwise*), stanowiącą połączenie metod selekcji postępującej (*forward selection*) i eliminacji wstecznej (*backward elimination*)

Zastosowanie metody krokowej wstecznej, jako metody selekcji modelu, pozwoliło na uzyskanie optymalnej kombinacji zmiennych objaśniających, to znaczy wyłonienie zmiennych objaśniających, które mają największy wpływ na zmienną objaśnianą, czyli efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, mierzoną wielkością wskaźnika McKenzie i najwyższy poziom istotności statystycznej (Nurosis 1993). W wyniku estymacji funkcji liniowej regresji wielorakiej metodą krokową wsteczną otrzymano cztery modele regresji. Pierwszy model, tłumaczący 37% zmienności zmiennej zależnej – wskaźnika McKenzie, obejmuje wszystkie (sześć) wymiary systemu pomiaru efektywności, natomiast z następnych kolejno usuwano wymiary opierając się m.in. na kryterium istotności statystycznej. Wartość współczynnika regresji wielorakiej wynosi 0,609, co wskazuje na bardzo silne korelacje między wymiarami systemu pomiaru efektywności a wskaźnikiem McKenzie. W modelu tym tylko dwa z wyodrębnionych empirycznie wymiarów były istotne statystycznie, to jest: Orientacja strategiczna i Wszechstronność – integracja. Podobnie sytuacja kształtowała się w modelu drugim i w modelu trzecim, przy czym w każdym z nich eliminowano kolejne zmienne. Model czwarty, obejmujący już tylko trzy zmienne niezależne, wyjaśnia nieco niższy procent (33,4%) całkowitej zmienności zmiennej zależnej – wskaźnika McKenzie. Wartość współczynnika regresji wielorakiej wyniosła 0,578, co świadczy o wysokiej korelacji pomiędzy wymiarami: Orientacja strategiczna, Wszechstronność-integracja i Wszechstronność wielopoziomowość a wskaźnikiem McKenzie.

W kolejnym etapie przeanalizowano kształtowanie się tych zależności z uwzględnieniem okresu istnienia przedsiębiorstwa, średniego poziomu zatrudnienia oraz z podziałem ze względu na rodzaj prowadzonej działalności wg EKD. W tym celu również zbudowano modele analizy liniowej regresji wielorakiej i zastosowano metodę automatycznej selekcji zmiennych − metodę krokową wsteczną. Przeprowadzona analiza wskazuje, że ewentualny wpływ okresu istnienia przedsiębiorstwa, poziomu zatrudnienia i rodzaju prowadzonej działalności na zależność między wymiarami systemu pomiaru efektywności i efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstwa jest nieistotny statystycznie i zmienne te zostały kolejno wyeliminowane, co skutkowało tym, że żaden z końcowych modeli nie zawierał tych zmiennych.

Konkludując, na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych należy wskazać potwierdzenie występowania zależności między systemami pomiaru efektywności a efektywnością funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Największa zależność występuje między wymiarami: Wszechstronność – integracja, Wszechstronność – elastyczność oraz Orientacja strategiczna a efektywnością funkcjonowania wyrażoną wskaźnikiem McKenzie.

Warto podkreślić, że mimo iż wymiar Prawidłowość funkcjonowania systemu w zbudowanych modelach liniowej regresji wielorakiej był zmienną kolejno eliminowaną i nie znalazł się ani razu w ostatnim modelu, należałoby jednak zadbać o kilka charakteryzujących go praktyk, mających przełożenie na udoskonalenie jego funkcjonowania i ułatwienie całego procesu pomiaru. Należą do nich m.in.: regularne przeglądanie systemu; zdefiniowanie i uregulowanie procesów i częstotliwości zbierania i przetwarzania informacji, ich jasne i formalne przedstawienie pracownikom oraz zainwestowanie w oprogramowanie komputerowe wspomagające wymienione procesy.

Podsumowanie

Rozwój każdego przedsiębiorstwa powiązany jest z przyszłymi możliwościami, ryzykiem i niepewnością. W związku z tym zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysków, uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz przetrwania zależy od umiejętności kadry zarządzającej do wdrożenia i wykorzystania nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania. Celem pomiaru efektywności nie powinno być dostarczenie dokładnych, jednoznacznych liczb, mówiących wszystko co chcemy wiedzieć, ale raczej dostarczenie wiarygodnych, znaczących informacji, które pozwolą na udoskonalenie podejmowanych decyzji (Kaydos 1999), co wraz z wdrożeniem odpowiedniego systemu pomiaru efektywności staje się nieodzownym elementem w dokonywaniu wyborów strategicznych w warunkach niepewności. Dlatego, jeżeli przedsiębiorstwa są świadome znaczenia pomiaru efektywności i jego wpływu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w długim czasie, kluczowe i decydujące dla nich jest zrozumienie, w jaki sposób system pomiar efektywności powiązany z praktykami zarządzania pomaga w udoskonalaniu efektywności.

Opierając się na konkluzjach empirycznych, należy podkreślić, że największy wpływ na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw mają wymiary: Wszechstronność – integracja, Wszechstronność – elastyczność oraz Orientacja strategiczna. Zatem można stwierdzić, że w praktyce przedsiębiorstwa osiągające wyższy poziom tych wymiarów prawdopodobnie osiągają większą efektywność. Wobec powyższego proponuje się kadrze zarządzającej zwrócenie szczególnej uwagi na wskazane wymiary systemu pomiaru efektywności.

Na podstawie rezultatów przeprowadzonych badań empirycznych, można zaryzykować stwierdzenie, że system pomiaru efektywności w powiązaniu z efektywnością przedsiębiorstwa wpływa na zwiększenie przewagi konkurencyjnej, co może stać się kierunkiem badań podejmowanych w przyszłości, szczególnie w warunkach turbulentnego i niepewnego otoczenia.

Bibliografia

Barnard C. (1938), *The Functions of Executive,* Harvard University Press, Cambridge.

Bratnicki, M. (2009), *Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne*, (w:) Frąckiewicz-Wronka A. (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Bratnicki M., Ząbkowska B. (2010), *Wielowymiarowe ujęcie efektywności jako determinanty skuteczności współczesnych koncepcji zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing", z. 17.

Burgess T.F., Ong T.S., Shaw N.E., (2007), *Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement types*, "International Journal of Operations and Production Management", No. 56.

Czajkowska A. (2009), *Konkurencyjność polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, (w:) Lachniewicz S., Matejun M. (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Drab-Kurowska A., Sokół A. (2010), *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań technologii XXI wieku*, CeDeWu, Warszawa.

Drucker P. (1995), *Menadżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesności, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.

Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Folan P., Browne J. (2005), *A review of performance measurement: Towards performance management*, "Computers in Industry", Vol. 56, No. 7.

Gębczyńska M. (2013), *Pomiar efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach – cechy charakterystyczne i złożoność*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie", z. 63.

Gębczyńska M. (2016), *Wymiary systemu pomiaru efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie", z. 89.

Kaydos W. (1999), *Operational Performance Measurement*, Increasing Total Productivity, St. Lucie Press, NY.

Kennerley M., Neely A. (2003), *Measuring performance In a changing business environment*, "International Journal of Operations and Production Management", No. 23.

Lutyński J. (1972), *Analiza procesu otrzymywania informacji w badaniach z zastosowaniem wywiadu kwestionariuszowego*, PWN, Warszawa.

McKenzie J. (1996), *Paradox – The Next strategic Dimension, Using Conflict to Reenergize Your Business*, McGraw – Hill, New York.

Medori D., Steeple D.A. (2000), *A framework for auditing and enhancing performance measurement systems*, "International Journal of Operations and Production Management", No. 20.

Neely A. (1998), *Measuring Business Performance. Why, what and how,* Profile Books Ltd., London.

Norusis M.J. (1993), *SPSS for Windows Professional Statistics Realise 6.0. SPSS In*c, University of Michigan, Ann Arbor.

Olsen E.O., Zhou H., Lee D. M.S., Ng Y., Chong C.C., Padungchwit P. (2007), *Performance measurement system and relationship with performance result: a case analysis a countonous improvement approach to PMS design*, "International Journal of Productivity and Performance Management", No. 56.

Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa

Pillai A. S., Joshi A., Rao K.S. (2002), *Performance measurement of R&D projects in a multi-project, concurrent engineering environment*, "International Journal of Management", No. 20.

Rószkiewicz M. (2002), *Metody ilościowe w badaniach marketingowych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Referat z V konferencji *Efektywność 2012*, http://efektywnosc.konferencja.org/ufiles/File/Skrzypek _Elzbieta. Pdf [dostęp: 01.10.2012].

Sztumski J. (2005),*Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląska" Sp. z o.o., Wydawnictwo Naukowe, Katowice.

Tapinos E., Dyson R.G., Meadows M. (2005), *The impact of performance measurement strategic planning,* "International Journal of Productivity & Performance Management", No. 54**.**

Performance Measurement System and Effectiveness of Small and Medium Enterprises

Summary

The aim of the paper is to present the results of the research conducted in order to recognise the relationship between the performance measurement system and effectiveness of SMSs. First, based on the factor analysis, three dimensions of the performance measurement system were distinguished. For evaluation of the effectiveness the McKenzie indicator was adopted. In the research, an analysis of the Pearson's and Spearman's correlation was used as well as multiple linear regression models were built. The research has indicated that the biggest relationship is between dimensions of PMS: Versatility – integration, Versatility – flexibility and Strategic orientation and effectiveness expressed with the McKenzie indicator. It can be concluded that, in practice, enterprises with higher levels of these dimensions probably achieve higher effectiveness. Therefore, it is proposed that managers should pay a particular attention to the indicated dimensions of the performance measurement system.

Key words: performance measurement system, effectiveness, SME.

JEL codes: L25, D22

Система измерения эффективности и эффективность функционирования малых и средних предприятий

Резюме

Цель статьи – представить результаты исследований, проведенных для выявления отношений между системой измерения эффективности и эффективностью функционирования МСП. На основе факторного анализа выделили три измерения системы измерения эффективности. Для оценки эффективности функционирования приняли показатель Маккензи. В исследованиях

использовали анализ корреляции Пирсона и Спирмена, а также построили модели линейной множественной регрессии. Проведенные исследования показали, что самая большая зависимость выступает между измерениями системы измерения эффективности: «всесторонность – интеграция», «всесторонность – эластичность» и «стратегическая ориентация – эффективность МСП», выраженная показателем Маккензи. Можно констатировать, что на практике предприятия, достигающие более высокого уровня этих измерений, вероятно достигают большей эффективности. В этой связи автор предлагает управляющим кадрам обратить особое внимание на указанные измерения системы измерения эффективности.

Ключевые слова: система измерения эффективности, эффективность функционирования, МСП.

Коды JEL: L25, D22

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr inż. Magdalena Gębczyńska
Politechnika Śląska w Gliwicach
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Administracji, Zarządzania i Logistyki
ul. Roosevelta 26-28
41-800 Zabrze
e-mail: Magdalena.Gebczynska@polsl.pl

Marek Grzybowski
Akademia Morska w Gdyni

Strategie i innowacje organizacyjne na rynku transportu morskiego kontenerów w warunkach recesji

Streszczenie

W artykule skupiono się na przedstawieniu wybranych przykładów innowacji na poziomie jednostkowym i organizacyjnym w ich kontekście makroekonomicznym. Na początku 2. dekady XXI wieku zaczęto wprowadzać do obsługi połączeń międzykontynentalnych mega kontenerowce o pojemności większej niż 18 000 TEU. Kolejnym rozwiązaniem usprawniającym skuteczność są innowacje organizacyjne, do których zalicza się między innymi alianse, fuzje i przejęcia, których celem jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na wybranych rynkach docelowych. W żegludze linowej skutkują one również zmianami organizacyjnymi w procesach transportowych przez optymalizację podaży przestrzeni ładunkowej. Artykuł ma charakter badawczy.

Słowa kluczowe: innowacje, transport morski.

Kody JEL: A19, D60, R41

Wstęp

Transport morski jest podstawową przestrzenią, dzięki której dynamicznie rozwija się globalizacja i który odzwierciedla jej istotę. W ciągu 45 lat przewozy towarów morskimi szlakami zwiększyły się 4-krotnie, z ponad 2,6 mld t w 1970 roku do ponad 10 mld t w 2015 roku (UNCTAD 2016, s. 17). O skali działania korzyści przewagi komparatywnej świadczy jednak dynamika wzrostu przewozów w kontenerach. W wyniku przenoszenia produkcji do miejsc o niższych kosztach produkcji, w 1980 roku w kontenerach drogą morską przetransportowano jedynie 108 tys. t towarów, 10 lat później było już prawie 2,5 raza więcej, w 2007 roku – 10 razy więcej, a w 2015 roku między portami kontynentalnymi przewieziono 1657 tys. t (UNCTAD 2016, s. 7). Należy podkreślić, że są to głównie towary wysoko przetworzone. Ich produkcja wywołuje popyt pochodny na surowce, a więc przewozy masowych suchych (w tym rudy żelaza i węgiel), ropę naftową i gaz.

Zmiany na globalnym rynku transportu morskiego

W ostatnich 25 latach przewozy rudy żelaza wzrosły z 345 mln t do 1478 mln t, węgla z 357 mln t do 1128 mln t, a ropy naftowej z 1332 mln t do 1937 mln t (Clarksons 2017). W efekcie między kontynentami przewozi się około 80% dóbr, a ich wartość w skali global-

nej szacowana jest na 70% wartości wszystkich dóbr transportowanych między producentami a ich finalnymi odbiorcami (MESA 2015, s. 4).

Tabela 1

Transport morski w latach 2014-2015 (w mln t)

Lp.	Rodzaj ładunku	2014	2015	Zmiana 2015/2014 (w %)
1.	Ropa naftowa	2 792	2 926	4,8
2.	Masowe suche	4 695	4 681	-0,3
3.	Kontenery	1 639	1 691	3,1
4.	Inne	1 410	1 447	2,7
5.	Razem	10 536	10 745	2,0

Źródło: *Scaling*… (2016, s. 3).

W efekcie w lutym 2016 roku całkowita liczba statków do przewozu kontenerów przekroczyła 5500 i była zdolna jednorazowo przewieźć 20 mln TEU (kontenerów 20-stopowych). W lutym 2017 roku było już prawie 9 tys. statków o łącznej pojemności ponad 20,65 mln TEU (Alphaliner… 2017). W wyniku tak dynamicznego wzrostu floty, na rynku wystąpiło zjawisko nadpodaży we wszystkich rodzajach transportu morskiego. Szczególnie niekorzystny wpływ dał się odczuć na rynku transportu kontenerów.

W ostatnich latach nastąpiła istotna zmiana tonażu na korzyść jednostek dużych, o pojemności ponad 14 tys. TEU. Znaczna wymiana floty jest wynikiem regulacji proekologicznych wprowadzonych przez International Maritime Organization, która znacznie zaostrzyła standardy emisji substancji szkodliwych dla środowiska. Na dużą skalę zaczęto wprowadzać do eksploatacji duże jednostki. Szacuje się, że w wyniku dostaw nowych jednostek pojemność floty statków do przewozu kontenerów wzrośnie o 4,6%. Będzie to najwolniejszy wzrost od 25 lat. Prawdopodobnie spowoduje to dalszy spadek stawek frachtowych, czyli opłat za transport kontenera z portu wysyłki do portu docelowego. Średni indeks SCFI (*Shanghai Containerized Freight Index*) w 2015 roku zmalał o 19,4% osiągając wartość 875, a w grudniu 2015 roku był nawet niższy o 32,1% w stosunku do grudnia poprzedniego roku. Natomiast średni SCFI w 2016 roku był o 18,6% niższy niż w 2015 roku. Przed kryzysem finansowym lat 2008-2009 popyt na przewozy kontenerowe był 3-krotnie wyższy niż tempo globalnego wzrostu gospodarczego. Według ekspertów Bimco, od 2010 roku ta zależność zmalała do 1,1 (BIMCO 2016, s. 1). Przy projektowanym przez IMF wzroście gospodarczym o 3,4% oznacza to wzrost popytu na przewozy oceaniczne w serwisach liniowych na poziomie 3,7% do 4%. Maersk Line (zarządzający flotą ponad 590 kontenerowców) prognozuje w swoim najnowszym omówieniu raportu rocznego, że w 2017 roku przewozy kontenerów wzrosną od 1% do 2% (Maersk Line 2017, s. 13). Globalizacja produkcji i zmiany w technologii transportu morskiego miały również wpływ na rozwój technologii składowania towarów i przeładunków w portach. Nastąpiły również na światowej mapie portów.

W Chinach działa obecnie 14 z 20 czołowych portów świata. W 20 portach kontenerowych przeładowuje się połowę kontenerów transportowanych drogą morską.

Tak dynamiczny rozwój wymusił działania innowacyjne w całym procesie transportu morskiego. Innowacje organizacyjne musiały zostać wsparte nowymi rozwiązaniami technicznymi zarówno we flocie, jak i w portach. W związku z powyższym celem badań było ustalenie, jak dynamika rynku wymusza innowacje techniczne, procesowe i organizacyjne oraz jak innowacje te wpływają na rynek morskich przewozów liniowych. Postawiono hipotezę, że wprowadzane przez armatorów liniowych innowacje prowadzą do koncentracji usług na rynku morskich przewozów kontenerowych.

Wprowadzenie do systematyki innowacji

Na bazie badań przeprowadzonych dla potrzeb raportu BCG *The Most Innovative Companies 2016* stwierdzono, że firmy innowacyjne przy wprowadzaniu innowacji korzystają zarówno z doświadczeń własnych, jak i źródeł zewnętrznych, Wśród działań własnych inspirujących do podejmowania innowacji wymienia się między innymi badania marketingowe. Wśród działań w otoczeniu zewnętrznym badane podmioty rozwijały innowacje przez przejęcia, partnerstwo, *joint ventures* oraz nabycie licencji (BCG 2017, s. 10-11). Donald Sull z firmy badawczej McKinsey uważa, że każda firma w zależności od profilu działalności przyjmuje realizuje model wdrażania innowacji (Sull 2015, s. 66).

GUS definiuje działalność innowacyjną jako „całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji" (GUS 2014, s. 1). Zauważa się, że niektóre z tych działań, choć mają charakter innowacyjny, nie są nowością. W badaniach statystycznych jako działalność innowacyjną określa się również działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji. Istotną rolę w rozwoju społeczeństw innowacyjnych odgrywa informatyzacja (Grzybowski 2016, s. 37-38).

W raporcie o innowacyjności polskiej gospodarki, który został opracowany przez zespół ekspertów pod kierownictwem prof. Krzysztofa Rybińskiego, innowację definiuje się jako wdrożoną ideę, która tworzy nową wartość dla firmy, kraju, jest nowa w skali globalnej lub kreuje nowy rynek. Michał Kleiber we wstępie do tegoż raportu określa innowacyjność jako synergię wiedzy, przedsiębiorczości, przemyślanych regulacji i powszechnej kultury kreatywności ("*Go Global*!"… 2011, s. 1-2). Jest to skrótowe, ale celne zdefiniowanie społeczeństwa innowacyjnego. Innowacyjność jest motorem gospodarki opartej na wiedzy – stwierdza się w pierwszym wydaniu *Oslo Manual* (2005, s. 13). Według *Oslo Manual*, innowacyjność jest procesem, przez co jest zjawiskiem trudno mierzalnym i każda systematyka i próba pomiaru ma określone ograniczenia (*Oslo Manual* 2009, s. 40). W przedsiębiorstwie innowacja polega na wdrożeniu nowego lub istotnie ulepszonego produktu (towaru lub usługi), procesu, działania marketingowego, nowego rozwiązania organizacyjnego, organizacji pracy lub powiązań zewnętrznych (*Oslo Manual* 2009, s. 46). Prof. Piotr Niedzielski zwraca uwagę na ważny obszar działalności innowacyjnej w obszarze usług – usługi orga-

nizacyjno-menadżerskie (innowacje nietechnologiczne). Definiuje on innowacyjność jako cechę podmiotów gospodarczych i gospodarek, która przejawia się zdolnością tworzenia i absorbcji innowacji, a „innowacyjność może być postrzegana na poziomie: jednostkowym, organizacyjnym oraz makroekonomicznym" (Niedzielski 2005, s. 76). Procesy zachodzące w świecie transportu morskiego nie odbiegają więc zasadniczo od tendencji zachodzących w innych sferach gospodarki. Jako sztandarowe przykłady rozwoju innowatorów poprzez fuzje i przejęcia BCG podaje w ostatnim raporcie działania Cisco Systems (nr 25 wśród 50. najlepszych innowatorów 2016 roku listy BCG), które dokonało około 175 przejęć od 1993 roku (średnio 8 rocznie). Facebook (nr 9 w rankingu BCG) za 3 mld dolarów nabył Instagram oraz Oculus VR (BCG 2017, s. 10). General Motors (nr 27) zainwestował w 2016 roku w technologiczne startupy, w tym 500 mln dolarów w Lyft Inc, realizującej projekt budowy inteligentnych samochodów – podał Reuters (Trousdale 2016).

W dalszej części opracowania przedstawione zostaną wybrane przykłady innowacji produktowych oraz organizacyjnych w ich kontekście makroekonomicznym. W przypadku innowacji produktowych wiele innowacyjnych rozwiązań wprowadzono w konstrukcji samych kontenerów. Istotny postęp nastąpił w rozwoju środków transportowych. Znacznie poprawiła się ich zdolność przewozowa, automatyzacja przyczyniła się do zmniejszenia stanu załóg, nowoczesne siłownie sprawiły, że jednostki emitują mniej czynników szkodliwych. Informatyzacja usprawniła nawigację statków i umożliwiła nadzór nad przemieszczeniem się towarów w wymiarze globalnym w czasie rzeczywistym. Usprawnione zostały procesy przeładunku, składowania i ekspedycji kontenerów. Nastąpiły zmiany organizacyjne w firmach. W wielu przypadkach postawiono na *outsourcing* procesów zarządczych i informacyjnych. W wyniku fuzji i przejęć oraz *joint ventures* nastąpiła konsolidacja na rynku transportu morskiego kontenerów.

Innowacje produktowe – megakontenerowce 20 000+ TEU

Flota kontenerowców w 2016 roku zmniejszyła się o około 60 statków, ale jej pojemność zwiększyła się o 1,5% i przekroczyła 20,27 mln TEU w końcu 2016 roku. To najniższy przyrost pojemności statków do przewozu kontenerów w jej historii. To wynik rekordowej liczby jednostek skierowanych do stoczni złomowych. W 2016 roku na plażach Pakistanu, Indii i Bangladeszu złomowano 192 kontenerowce o łącznej pojemności 654,9 tys. TEU. Dodając do tego wycofane z eksploatacji jednostki uniwersalne, które prócz innych ładunków mogą przewozić dodatkowo kontenery, pojemność floty zmniejszyła się o 664,3 tys. TEU. Armatorzy odebrali natomiast ze stoczni 136 jednostek, zwiększając ogólną pojemność floty o 934,5 tys. TEU. Było to jednak o 46% mniej w stosunku do 2015 roku, kiedy do eksploatacji wprowadzono 214 statków o łącznej pojemności 1724,6 tys. TEU. Tak znaczny spadek rozwoju floty spowodowany był wstrzymaniem się z odbiorem nowych jednostek lub nawet zerwaniem kontraktów. W efekcie w stoczniach zostało około 60 statków o łącznej pojemności około 400 tys. TEU. Zrezygnowano natomiast z kontraktów na 18 statków o przestrzeni ładunkowej na 57 tys. TEU.

Już w połowie 2015 roku w stoczniach było o 60% więcej zamówień na megakontenerowce niż w tym samym okresie 2014 roku. W stoczniowych portfelach złożono zamówienia na 39 jednostek o pojemności powyżej 18 000 TEU. W drugiej połowie roku podpisano kolejne kontrakty na 21 jednostek Ultra Large Container Vessels (*Order boom*… 2015).

Nową jakość będą tworzyć ULCV 20 000+TEU, o czym dyskutowano na konferencji IAPH International World Ports Conference w czerwcu 2015 roku w czasie obrad poświęconych technologii i innowacjom w portach i transporcie morskim[1]. Niewątpliwie już przekroczono ograniczenia techniczne w stoczniach w budowie jednostek o pojemności powyżej 20 000 TEU. Problemem jest obsługa tak dużych statków w portach. Chodzi zarówno o zapewnienie bezpieczeństwa, jak i płynnego ruchu przy nabrzeżach terminali kontenerowych. Te większe są na tyle zautomatyzowane, że mogą sprawnie rozładować i załadować obecnie wprowadzone do serwisu największe kontenerowce.

Nie oglądając się na ograniczenia w portach i na podejściach do terminali armatorzy zamawiają nowe innowacyjne statki. Na początku marca 2015 roku Mitsui O.S.K. Lines (MOL) podpisał kontrakty na statki o pojemności 20 150 TEU, które wprowadzone zostaną na rynek w 2017 roku. Cztery statki MOL zamówił w Samsung Heavy Industries i 2 z nich odbierze w 2017 roku. Natomiast 2 jednostki ULCV 20 000+TEU MOL będzie czarterował od inwestora Shoei Kisen Kaisha, który zamówił dwa kontenerowce 20 150 TEU w stoczni Imabari Shipbuilding. Te jednostki również zostaną przekazane armatorowi w 2017 roku. Dzięki wprowadzonym innowacjom technicznym nowe statki będą zużywały znaczniej mniej paliwa (tyle, co obecnie eksploatowane 14 000 TEU) oraz będą emitowały mniej zanieczyszczeń do środowiska (Hand 2015).

Marsylski armator CMA CGM również inwestuje w innowacyjne megakontenerowce. Kolejne inwestycje właściciel CMA CGM uzasadnia koniecznością wzmocnienia swego potencjału transportowego i utrzymaniem przewagi konkurencyjnej na połączeniach z Azji do Europy Północnej. W tym celu zamówił 3 statki 20 600 TEU w stoczni Hanjin Heavy Industries (*CMA CGM to Order 20.600 TEU* 2015). Łącznie armator wprowadza do eksploatacji sześć kontenerowców 18 000 TEU, 12 jednostek 9 400 TEU oraz 3 wspomniane 21 000 TEU (tak zwane GuyanaMax vessel) (*CMA CGM to Order 3 giants boxships* 2015). Według ekspertów DNV GL obecnie nie powinno być problemów technicznych z budową jednostek o pojemności 24 000 TEU. Mówi się nawet, że stocznie azjatyckie przygotowane są do budowy ULCV 30 000 TEU (*What`s the Limit*… 2015, s. 5).

Oligopolizacja rynku żeglugi liniowej

Na konsolidację rynku żeglugi liniowej zwracają uwagę analitycy wszystkich liczących się *think tanków* zajmujących się transportem morskim i gospodarką globalną (UNCTAD 2015, s. 37-40; BIMCO 2016, s. 1-2). Alians definiuje się jako celowy związek firm funkcjonujących na tym samym rynku docelowym. Często są to konkurenci działający w jednej

[1] Więcej informacji o IAPH International World Ports Conference na: https://www.iaph2015.org/ [dostep: 10.02.2016].

branży. Najczęściej alians ma charakter długookresowy i względnie trwały. Trwałość aliansu oparta jest na zasadzie równowagi korzyści (Ernst&Young 2004, s. 1). W ramach aliansu dokonuje się transfer wiedzy organizacyjnej i rynkowej, do dyspozycji partnerów stawiane są zasoby ludzkie, materialne i niematerialne (w tym informacyjne). Z jednej strony pozwala to na uzyskanie oszczędności finansowych, a z drugiej na uzyskanie efektu synergii w obszarze organizacyjnym i ekonomicznym. Zdarza się, że alianse przekształcane są w grupy kapitałowe.

Dzięki porozumieniom, aliansom, a wreszcie przejęciom konkurentów w latach 2004-2015 potroiła się liczba kontenerów dostarczanych i odbieranych z portów jednego kraju, a przeciętna liczba operatorów obsługujących porty jednego kraju zmniejszyła się o 29%. Liczba operatorów liniowych obsługujących porty jednego kraju zmniejszyła się w latach 2004-2009 z 22,1 do 18,4, by w 2015 roku spaść do 15,7. W tym okresie, zabezpieczając pozycję konkurencyjną na rynku transportu między portami oceanicznymi, armatorzy liniowi prowadzili jednocześnie aktywną politykę zwiększania przestrzeni ładunkowej. Odbywało się to głównie przez zamawianie coraz większych kontenerowców.

Na początku 2015 roku czołowa dziesiątka armatorów dysponowała już 61% udziałem w globalnej flocie kontenerowców, a 20 armatorów liniowych kontroluje 83% rynku. Skalę monopolizacji widać jednak, jeśli zauważy się, że trzech czołowych armatorów dysponuje 35% przestrzeni ładunkowej do przewozu kontenerów. Sytuacja na rynku transportu kontenerów jest bardzo dynamiczna. Od 2008 roku do grudnia 2016 roku pojemność światowej floty do przewozu kontenerów wzrosła o 9,1 mln TEU. W efekcie w styczniu 2017 roku do dyspozycji handlu światowego na oceanach znajdowało się 6007 statków o pojemności 20 680,3 tys. TEU. Natomiast w lutym tego roku były już 5993 statki o pojemności około 20 652 tys. TEU. W latach 2008-2017 możliwości przewozu kontenerów wzrosły o 84%, podczas gdy popyt na morskie przewozy towarów w kontenerach wzrósł jedynie o 34%. Skutkiem tego frachty spadały od początku 2014 roku. Średnia wartość czarteru w 2016 roku spadła o około 36%.

Oprócz aliansów większe firmy przejmują mniejszych armatorów. W celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku Atlantyku, dnia 1 grudnia 2016 roku Maersk Line podpisał porozumienie o przejęciu Hamburg Süd (115 statków o pojemności 595,5 tys. TEU). Jest to liczący się armator kontenerowy, siódmy w świecie. Ma silną pozycję w przewozach między portami północnego i południowego Atlantyku i jest niekwestionowanym liderem w obsłudze portów Ameryki Południowej. W II kwartale 2017 roku dopracowane zostaną warunki fuzji, a do końca 2017 roku przejęty zostanie zarząd nad flotą armatora niemieckiego.

The ALLIANCE − porozumienie armatorów japońskich

W październiku 2016 roku alians zapowiedzieli trzej najwięksi armatorzy z Japonii. W ten sposób utworzyły jedną z największych grup armatorów koncentrując 6,6% światowej floty. Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK Line), Mitsui O.S.K. Lines Ltd. oraz

Kawasaki Kisen Kaisha Ltd. broniąc się przed stratami spowodowanymi niskimi frachtami połączyły swe siły na międzynarodowym rynku transportu kontenerów. Pozostała działalność (przewozy ładunków masowych) pozostanie w zarządzie poszczególnych armatorów. Przewozy kontenerowe to 30,5% przychodów z biznesu Nippon Yusen, natomiast Kawasaki Kisen zapewniają około 49,0%, podczas gdy dla Mitsui OSK stanowią 42% przychodów ze sprzedaży usług (Soble, Doyle 2016). Wszyscy armatorzy prognozowali straty w bieżącym roku obrachunkowym (skończył się w marcu 2017 roku). Kierownictwo Nippon Yusen zapowiedziało zakończenie roku ze stratą 25,5 mld jenów, Kawasaki Kisen - 44 mld jenów, a Mitsui OSK Lines − 15 mld jenów (Hong Liang 2016).

Alians wymaga jeszcze akceptacji urzędów antymonopolowych Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych oraz Japonii i Chin. Dlatego przewiduje się, że The ALLIANCE rozpocznie działalność dopiero w kwietniu 2018 roku. Łączne aktywa trzech armatorów Bloomberg oszacował na około 2 biliony jenów (19 mld dolarów) (Cooper, Matsuda 2016). Firmy utworzyły w ten sposób w Azji największą korporację zajmującą się przewozem kontenerów po China Cosco Shipping Corp (COSCO). Niektóre źródła podają, że japoński alians od kwietnia 2018 roku będzie obsługiwał połączenia transoceaniczne przy pomocy 256 statków. Jednak faktyczna liczba statków i łączna ich pojemność przeznaczona do działania w serwisach między portami kontynentalnymi będzie znana dopiero po ostatecznej analizie rynku w 2017 roku. Tym bardziej, że alians będzie wzmacniał swoją pozycję rynkową poprzez porozumienia z innymi armatorami. The ALLIANCE powstał przez przejęcie Nippon Yusen 38% udziałów w Kawasaki Kisen. Mitsui OSK przejęło w każdej z firm po 31% udziałów. W sumie przedmiotem transakcji są aktywa o wartości około 300 mld jenów. Obejmują one wartość statków i udziały w terminalach kontenerowych oraz innych aktywach. Ze względu na znaczną wartość aktywów joint venture zostanie zintegrowane w lipcu 2017 roku, by móc rozpocząć aktywną działalność w kwietniu następnego roku (*Notice of Agreement*… 2016).

Jednak aby przygotować klientów do współpracy z tak globalnym operatorem już pod koniec 2016 roku ogłoszono, że zintegrowane połączenia między portami głównych kontynentów będą obsługiwane przez 31 serwisów kontenerowych, które dotąd były obsługiwane przez odrębnych armatorów. Do sieci połączeń włączono około 75 portów w Azji, Europie Północnej i na Morzu Śródziemnym, Ameryce Północnej i Bliskim Wschodzie. Do aliansu dołączą od kwietnia również Hapag-Lloyd oraz Yang Ming, co zdecydowanie zwiększy siłę konkurowania na globalnym rynku transportu kontenerów. Armatorzy skierują do The ALLIANCE nowoczesne statki, tak, że na regularnych połączeniach pływać będzie około 300 kontenerowców. Dzięki rozszerzeniu aliansu obsługiwane będą również porty Ameryki Łacińskiej i Zatoki Meksykańskiej, Kanady i Wysp Karaibskich. W Azji statki aliansu będą zawijać do kluczowych portów Chin i Korei Płd.

Nowe porozumienia to odpowiedź na pogłębiające się zawirowania na rynku transportu liniowego, które powstały po kryzysie lat 2008-2009. Próby utworzenia megaorganizacji i wpływania na rynek działaniami w formie zmowy cenowej lub ograniczeń dostępu do rynku zostały częściowo zablokowane przez urzędy antymonopolowe Chin, Stanów Zjednoczonych, Unii Europejskiej oraz Rosji. Za zmowy cenowe Maersk Line musi nawet

Tabela 2

Armatorzy japońscy, którzy utworzyli alians w październiku 2016 roku (pozycję w Alphaliner – TOP 100)

		Ogółem		Właściciel		Czarter			Zamówienia		
Pozycja w rankingu światowym	Armator	TEU	Statki	TEU	Statki	TEU	Statki	% Czart	TEU	Statki	% floty
11	MOL	498 932	79	151 316	22	347 616	57	69,7	120 900	6	24,2
12	NYK Line	498 157	94	267 544	45	230 613	49	46,3	154 156	11	30,9
14	K Line	354 425	60	80 150	12	274 275	48	77,4	69 350	5	19,6
	Razem armatorzy z Japonii	1 351 514	233	499 010	79	852 504	154	-	344 406	22	-
6	Hapag-Lloyd	974 301	168	564 375	76	409 926	92	42,1	10 589	1	1,1
8	Yang Ming Marine Transport Corp.	575 240	100	217 386	46	357 854	54	62,2	98 396	7	17,1
	Razem The Alliance	2 901 055	501	1 280 771	201	1 620 284	300	-	453 391	30	-

Źródło: *Alphaliner – TOP 100* (2017).

zapłacić karę 230 tys. dolarów, co postanowił w lutym 2017 roku Urząd Antymonopolowy Federacji Rosyjskiej. Komisja Europejska już wcześniej stwierdziła, że od 2009 roku operatorzy kontenerowców regulowali ceny frachtów. Ustalono, że robili to liczący się armatorzy: China Shipping, CMA CGM, COSCO, Evergreen, Hamburg Süd, Hanjin, Hapag Lloyd, HMM, MOL, MSC, NYK, OOCL, UASC oraz ZIM. Mniejsi armatorzy musieli dostosować się do reguł gry, jeśli chcieli przetrwać na rynku. Mimo porozumień i kreowania cen w pierwszych miesiącach 2017 roku cena transportu kontenera na trasie Europa-Azja spadła o 22% do 958 dol./TEU, co zdaniem armatorów nie zapewnia rentowności przewozów i przyczyni się do powstania strat w I kwartale tego roku. Dodatkowo rynek zakłócają działania protekcjonistyczne rządu Korei Płd., który na początku 2017 roku zapowiedział, że do 2020 roku przeznaczy 11 bilionów wonów (9,6 mld dolarów) na pomoc dla *shippingu* i przemysłu okrętowego.

Podsumowanie

W transporcie kontenerowym armatorzy skoncentrowali się na trzech rodzajach innowacji: technicznych, procesowych oraz organizacyjnych. Wprowadzenie łącznie wszystkich sprawiło, że wystąpiła znaczna nadpodaż przestrzeni ładunkowej, zmieniono trasy serwisów i nasycenie ich statkami oraz wystąpiły zakłócenia w rozkładach rejsów. Innowacje techniczne przejawiają się we wprowadzaniu do eksploatacji coraz większych jednostek. Innowacje procesowe polegały głównie na wprowadzeniu *slow steaming*, czyli zwolnienia szybkości statków między portami. Te działania w połączeniu z wprowadzaniem coraz nowocześniejszych jednostek przyczyniły się do oszczędności w zużyciu paliwa. Wreszcie konsolidacja sektora przez alinase, fuzje i przejęcia spowodowała, że główni gracze umocnili swoją pozycję na rynku i powstało niebezpieczeństwo oligopolizacji rynku. Z tym ostatnim zjawiskiem Komisja Europejska oraz urzędy antymonopolowe Federacji Rosyjskiej oraz z Chin i Stanów Zjednoczonych próbują walczyć różnymi sposobami wprowadzając ograniczania w tworzeniu porozumień organizacyjnych i uzgodnień cen frachtów oraz nakładając kary za zmowy cenowe i blokując monopolizację rynku.

Bibliografia

Alphaliner − TOP 100 (2017), *Operated fleets as per 12 February 2017*, https://www.alphaliner.com/top100/ [dostęp: 17.02.2017].

BCG (2017), *The Most Innovative Companies 2016: Getting Past "Not Invented Here",* BCG Report, Boston, January.

BIMCO (2016), *The shipping market in 2015 and looking forward, BIMCO Reports, MarketVAnalysis.*

Clarksons (2017), *SIW: Looking Back Across A Quarter Of A Century*, http://www.clarksons.com/services/research/shipping-and-trade/ [dostęp: 31.01.2017].

CMA CGM to Order 20,600 TEU Trio (2015), http://gcaptain.com/cma-cgm-order-20000-teu-trio/ [dostep: 10.04.2015].

CMA CGM to order 3 giant boxships (2015), http://worldmaritimenews.com/archives/156027/cma-cgm-to-order-3-giant-boxships/ [dostep: 30.03.2015].

Cooper Ch., Matsuda K. (2016), *Japanese Shippers to Merge Container Operations; Shares Surge*, https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-31/japan-s-largest-shipping-lines-said-to-brief-on-container-merger [dostęp: 31.10.2016].

Ernst&Young (2004), *Alianse strategiczne - współpraca czy rywalizacja?*, Warszawa.

„Go Global!" Raport o innowacyjności polskiej gospodarki (2011), Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.

Grzybowski M. (2011), *Społeczeństwa informacyjne w Regionie Morza Bałtyckiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 650, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 67.

Grzybowski M. (2015), *Flota coraz większa i skupiona w aliansach*, Transport Morski, „Polska Gazeta Transportowa", nr 45.

Grzybowski M. (2016), *Innowacje narzędziem zrównoważonego rozwoju. Doświadczenia i perspektywy w regionie Morza Bałtyckiego*, (w:) *Raport Bałtyk dla wszystkich 2016,* Global Compact Poland, United Nations Global Compact, Warszawa.

Grzybowski M. (2016), *Polska jest morska, Forum Gospodarki Morskiej*, „Polska Gazeta Transportowa", nr 43.

Grzybowski M. (2016), *Transport morski w 2015 r*., „Polska Gazeta Transportowa", nr 11.

GUS (2014), *Działalność innowacyjna w Polsce*, Informacja sygnalna, Warszawa.

Hand M. (2015), *Mitsui OSK Lines confirms orders for six 20,000 teu containerships*, http://www.seatrade-maritime.com/news/asia/mitsui-osk-lines-confirms-orders-for-six-20000-teu-containerships.html [dostep: 30.03.2015].

Hong Liang l. (2016), *Japan's K Line, MOL, NYK to merge container shipping business*, http://www.seatrade-maritime.com/news/asia/japan-s-k-line-mol-nyk-to-integrate-container-shipping-business.html [dostęp: 03.11.2016].

Maersk Line (2017), *Annual Report 2016*, Copenhagen.

MESA (2015), *European Technology Platform Waterborne, Global Trends Driving Maritime Innovation*, August.

Niedzielski P. (2005) *Innowacyjność,* (w:) *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

Notice of Agreement to the Integration of Container Shipping Businesses (2016), http://www.mol.co.jp/en/pr/2016/index.html [dostęp: 31.10.2016].

Order boom for ultra-large container vessels in 2015 (2015), http://shippingwatch.com/secure/carriers/Container/article7780764.ece [dostęp: 10.06.2015].

*Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpretnig Innovation Data (*2005*),* OECD, Eurostat, Paris.

Scaling The Heights And Plumbing The Depths (2016), Clarksons Research, January 8.

Soble J., Doyle G. (2016), *3 Japanese Shipping Companies to Merge Container Businesses*, https://www.nytimes.com/2016/11/01/business/dealbook/japan-shipping-kawasaki-kisen-mitsui-nippon-yusen.html?_r=0 [dostęp: 31.10.2016].

Sull D., (2015), *The simple rules of disciplined innovation,* "McKinsey Quarterly", No. *3*.

Trousdale S. (2016), *GM invests $500 million in Lyft, sets out self-driving car partnership*, http://www.reuters.com/article/us-gm-lyft-investment-idUSKBN0UI1A820160104 [dostęp: 31.01.2016].

UNCTAD (2016), *Review of Maritime Transport 2016*, United Nations publication, November.

What's the Limit for Mega Boxers? Trend continues – New orders smash the 20 000 TEU barrier (2015), "Technology & Innovation", IAPH Daily News, No. 2.

2015 Containership Market Review (2015), "Alphaliner Weekly Newsletter", Vol. 2016, Iss. 01.

Strategies and Organisational Innovations in the Container Transport Global Market

Summary

The article focuses on presenting the examples of strategies and innovations both at the individual and organisational level in the macroeconomic context. At the beginning of the second decade of the 21st century, mega containers with the capacity exceeding 18,000 TEU were put into service on intercontinental connections. Other innovations carried out at the organisational level are alliances, mergers and acquisitions whose aim is to strengthen the position of competitiveness in the target markets of choice. In the liner shipping service, they have an effect on organisational changes in transport procedures, namely in optimisation of the cargo area. The article is of the research effect.

Key words: innovation, shipping.

JEL codes: A19, D60, R41

Стратегии и организационные инновации на рынке морского транспорта контейнеров в условиях рецессии

Резюме

В статье сосредоточились на представлении избранных примеров инноваций на уровне единиц и организаций в их макроэкономическом контексте. В начале второго десятилетия XXI в. начали вводить в обслуживание межконтинентальных соединений сверхкрупные контейнеровозы вместимостью более 18 000 TEU. Очередное решение, повышающее эффективность – организационные инновации, к числу которых относят, в частности, союзы, слияния и поглощения, цель которых заключается в укреплении конкурентной позиции на избранных целевых рынках. В линейном судоходстве они приводят тоже к организационным изменениям в транспортных процессах путем оптимизации предложения погрузочного пространства. Статья имеет исследовательский характер.

Ключевые слова: инновации, морской транспорт.

Коды JEL: A19, D60, R41

Artykuł nadesłany do redakcji w lutym 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Marek Grzybowski, prof. AM w Gdyni
Akademia Morska w Gdyni
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
ul. Morska 81-87
81-225 Gdynia
e-mail: m.grzybowski@wpit.am.gdynia.pl

Bogusław Hajdasz
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Możliwość badania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu metodologii teorii ugruntowanej

Streszczenie

W artykule dokonano analizy i opisano możliwość zastosowania metodologii badań jakościowych znanej jako teoria ugruntowana autorstwa B.G. Glasera i A.L. Straussa (1967/2009) do badania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach. Byłoby to nowatorskie zastosowanie tej metody w naukach o zarządzaniu w Polsce. Do tej pory była ona stosowana głównie w naukach społecznych takich jak socjologia, antropologia, nauki polityczne i psychologia, a badacze sięgali po nią wszędzie tam, gdzie badany był skomplikowany proces lub zjawisko wraz z kontekstem socjalnym. Jej unikatowe zalety zostały dostrzeżone także przez badaczy nauk ekonomicznych i na świecie jest ona coraz częściej stosowana, także do badania skomplikowanych procesów w naukach o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: wybory strategiczne, teoria ugruntowana, badania jakościowe.

Kody JEL: L10, M00

Wstęp

Metodologia badania opisuje strategię badania, jego ramy koncepcyjne, odpowiada na pytanie, kto, co i kiedy będzie badane oraz określa sposoby i narzędzia służące do zebrania danych i ich analizy (Punch 2005). Metodologia powinna być dobrana do natury badanego problemu, zakresu kontroli, jaki posiada badacz oraz czasu wystąpienia badanego zjawiska (Yin 1984, s. 13).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że metodologia badań empirycznych powinna przede wszystkim zapewniać maksymalną przejrzystość i pełne informacje dotyczące próby badawczej oraz jasne, wyczerpujące wyjaśnienia odnoszące się do zastosowanych metod i uzyskanych rezultatów (Oxley, Rivkin, Ryall 2010, s. 379).

Wśród badaczy panuje powszechna zgoda, że wybór właściwej metodologii jest kluczowy dla sukcesu badania. W naukach o zarządzaniu podstawowy wybór dokonywany jest spośród metod ilościowych i jakościowych, a decydujące znaczenie ma charakter badanego procesu lub zjawiska. Procesy i zjawiska opisywane cechami mierzalnymi bada się metodami ilościowymi, a niemierzalne jakościowymi. Przy zjawiskach i procesach złożonych możliwa jest też triangulacja obu rodzajów metod.

Według W. Czakona (2009, s. 13), zdecydowanie popularniejsze w naukach o zarządzaniu są badania ilościowe. Jednak na przykład K.M. Eisenhardt (1989) uważa, że przy procesach strategicznych bardziej obiecujące są badania jakościowe, gdyż pozwalają wziąć pod

uwagę kontekst zdarzeń i relacje między poszczególnymi interesariuszami, co ma znaczenie szczególnie wtedy, gdy uwarunkowania środowiskowe są złożone, a zdarzenia nieprzewidywalne. Także M.E. Graebner, J.A. Martin i P. Roundy (2012, s. 379) zalecają stosowanie badań jakościowych do zrozumienia złożonych kwestii procesowych, szczególnie w sytuacji, gdy teoria ogólna jeszcze nie istnieje.

Badania jakościowe można zdefiniować jako wszelkie badania empiryczne, których podstawowym celem są kompleksowe i wnikliwe opisy oraz analizy przyczyn, przebiegu, uwarunkowań, a także rezultatów występowania lub funkcjonowania danego obiektu, procesu lub zjawiska w określonych warunkach i kontekście. Obejmują one studia prowadzone w naturalnym środowisku (otoczeniu) danego obiektu, w ramach których dąży się do zrozumienia lub interpretacji zjawisk (Denzin, Lincoln 2005, s. 3). Dobrze nadają się one do precyzyjnego uchwycenia specyfiki zjawisk i uwzględnienia wpływu zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, na procesy zarządzania zachodzące w dynamicznych organizacjach (Bansal, Corley 2011).

Przedmiotem badań jakościowych są przede wszystkim procesy, ale także związki przyczynowe, które dostrzec można wyłącznie w kontekście historycznym (Czakon 2009, s. 13). Metody jakościowe koncentrują się na zrozumieniu procesu i zachowań jego uczestników, uwzględniając dynamiczny charakter sytuacji (Piechocka-Kałuzna 2014a, s. 129-130). Pozycją poznawczą badaczy jakościowych jest zwykle interpretatywizm, który zasadza się na przekonaniu, że głębokie zrozumienie badanych zjawisk jest możliwe dzięki interpretacji ich rozumienia przez ich uczestników (Verschuren 2003, s. 121-139). Zgodnie z ich założeniami epistemologicznymi i ontologicznymi, badacz i badana rzeczywistość są wzajemnie powiązani i uwarunkowani np. wspólnym językiem lub kontekstem kulturowym, dzięki czemu badacz jest w stanie zrozumieć badaną rzeczywistość i kontrolować jej element subiektywny.

Teoria ugruntowana i jej zastosowanie w naukach o zarządzaniu

Wykorzystanie jakościowych metod badawczych w naukach o zarządzaniu jest charakterystyczne dla określonych podejść metodologicznych, do których można zaliczyć także teorię ugruntowaną (Glaser, Strauss 1967/2009). Krzysztof T. Konecki (2000, s. 10) uważa, iż teoria ta jest próbą podsumowania osiągnięć technicznych i analitycznych badań jakościowych w naukach społecznych.

Teoria ugruntowana[1] autorstwa B.G. Glasera i A.L. Straussa jest metodą badawczą, która ma na celu opracowanie nowej teorii średniego zasięgu[2] badanego zjawiska lub pro-

[1] Metoda prowadzenia badań jakościowych o nazwie teoria ugruntowana, oprócz oryginalnej wersji B.G. Glasera i A.L. Straussa (1967/2009), ma kilka odmian rozwijanych m.in. przez A.L. Straussa i J. Corbin (1990), B. Turnera (1981; 1983), A. Clarke (2003; 2005) i K. Charmaz (2006), lecz autor niniejszej pracy, nie negując osiągnięć i wkładu tych autorów, opiera się głównie na jej oryginalnej wersji, spopularyzowanej w Polsce przez T. Koneckiego (2000; 2008) i M. Gorzko (2008).

[2] Nazwa teoria średniego zasięgu, oznacza, że teoria nie rości sobie prawa do pełnej uniwersalności, a tylko dobrze wyjaśnia badane zjawisko lub proces w jego kontekście, umożliwiając jego zrozumienie i przewidywanie (Konecki 2000, s. 28).

cesu, w oparciu o systematycznie zbierane dane empiryczne (Glaser, Strauss 1967/2009, s. 1-2).

Według Straussa, jednego z twórców tej metody, dobrze nadaje się ona do badania skomplikowanych zjawisk wraz z ich kontekstem socjalnym w szerokim spektrum dyscyplin naukowych, m.in. socjologii, antropologii, naukach politycznych, psychologii, a także w badaniach interdyscyplinarnych (Strauss 1987). Burgelman uznał, że jest ona wyjątkowo przydatna do badania procesów (a nie pojedynczych wydarzeń lub wyników/rezultatów) (Burgelman 1985, s. 35). Jej główną zaletą jest to, że pozwala badaczowi łączyć pojęcia wyłaniające się z pozyskiwanych danych z już istniejącymi, pożytecznymi pojęciami, a także elastycznie dostosowywać metodologię do dostępnych danych (Glaser, Strauss 2009, s. 9). Teoria ugruntowana opiera się na przekonaniu, że zjawiska i procesy najlepiej rozumieją zaangażowani w nie aktorzy i to od nich należy tę wiedzę czerpać. Odchodzi ona od tradycyjnego podejścia, w którym badacz analizuje rzeczywistość przy użyciu wcześniej opracowanego modelu teoretycznego, ponieważ uznaje, iż jest to sposób znajdowania głównie tego, co chce się znaleźć, aby potwierdzić swoje założenia, a nie sposób ustalenia prawdy. Dlatego w teorii ugruntowanej badacz rozpoczyna badania bez założeń wstępnych i hipotez, po prostu zbierając dane i porównując je, a metoda ta tylko nadaje określony kierunek procedurom zastosowanym w projekcie badawczym, bazując na systematycznie zbieranych danych empirycznych i poglądach uczestników badania (Creswell 2013, s. 37-39).

Metodologia badawcza teorii ugruntowanej jest wieloetapowa i oparta na wielu technikach, a przez to dość długotrwała i pracochłonna. Z założenia jest elastyczna, ale też zawsze mocno osadzona w danych, bezpośrednio odnoszących się do obserwowanej części rzeczywistości społecznej (Kostera 2003, s. 102). Opiera się ona na kilku kluczowych zasadach (Glaser, Strauss 1967/2009, s. 26-43):

- przed przystąpieniem do badania badacz powinien określić dominujący paradygmat oraz swoje podejście epistemologiczne i ontologiczne do rzeczywistości i dopiero wtedy wybrać temat badawczy;
- badania terenowe powinny być podejmowane bez przyjmowania wstępnych założeń i hipotez;
- należy zbierać dużo różnego typu danych, aby były one „bogate", tzn. szczegółowe, skoncentrowane i pełne oraz pokazujące także motywy działań i intencjonalność uczestników tak, aby opis był „gęsty";
- dane należy zbierać takimi technikami, które pozwolą skutecznie zdobyć pożądane informacje;
- zebrany materiał empiryczny powinien podlegać nieustannym porównaniom, selekcjonowaniu i porządkowaniu w kategorie[3], a celem jest wyspecyfikowanie jednostki analizy do studium przypadku;

[3] Kategoria oznacza tu pojęcie porządkujące badaną rzeczywistość. Kategorie dzielone są na kategorię główną i podkategorie.

Schemat 1

Przykładowa metodologia badań wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach określonego sektora według zasad teorii ugruntowanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Glaser, Strauss (1967/2009); Locke (2001); Charmaz (2009); Pandit (1996); Denzin, Lincoln (2005), Konecki (2000).

- należy dążyć do „nasycenia" kategorii, czyli zebrania maksymalnie dużo danych o danej kategorii i jej własnościach (cechach), a zbierania zaprzestać dopiero wtedy, gdy według badacza nowe informacje przestały się pojawiać;
- próbki należy pobierać teoretycznie, tzn. nie poszukiwać reprezentatywności próbek, ale dobierać je pod kątem poszerzenia wiedzy na temat badanego problemu;
- wypracowane kategorie i ich relacje powinny zostać osadzone w tzw. ramie teoretycznej, czyli skonfrontowanie z poglądami innych naukowców na badaną materię;
- w odróżnieniu od innych metod badawczych, dopiero na końcowym etapie badania ostatecznie ustala się i opisuje sieć powiązań między kategorią główną a najważniejszymi podkategoriami, w postaci hipotez badawczych.

Inne, dodatkowe zalecenia dotyczą tworzenia szczegółowych notatek (not) i kodowania[4], oznaczającego tu proces przechodzenia od zebranych danych do kategorii abstrakcyjnych. Należy także wyjaśnić odbiorcom ewentualną stronniczość autora badań, tzn. zadać sobie pytania, na ile sposób interpretacji wynika z badanej rzeczywistości, a na ile z nastawienia, uprzedzeń, preferencji i przekonań badacza oraz opisać je pod nagłówkiem „Rola badacza", starając się jednocześnie zminimalizować ten wpływ (Creswell 2013, s. 215).

Techniki badawcze metody teorii ugruntowanej są każdorazowo dobierane i dostosowywane do celu, typu i zakresu badania. Do podstawowych technik należą: badanie dokumentów, badanie danych archiwalnych, badanie artefaktów fizycznych, obserwacje, a także różnego typu wywiady: swobodne, semistrukturyzowane, strukturyzowane (kwestionariuszowe), narracyjne, grupowe i intensywne (Piechocka-Kałużna 2014a, s. 130; Charmaz 2009, s. 39; Yin 1994, s. 80; Konecki 2000, s. 133).

W technice badania dokumentów, analizie formalnej i analizie treści poddaje się różnorodne materiały firmowe wewnętrzne i zewnętrzne: plany biznesowe i strategie, raporty, notatki służbowe, opracowania, opinie ekspertów, informacje medialne, akty normatywne, opracowania statystyczne, instrukcje, procedury itp. Badanie danych archiwalnych dotyczy m.in. dokument*ów* osobowych, wyka*zów i* list nazwisk, danych giełdowych, danych sondażowych, danych dotyczących klientów. Badanie artefaktów fizycznych dotyczy np. zdjęć, schematów, rysunków i opisów. Obserwacja oznacza gromadzenie, w sposób planowy i zamierzony oraz rejestrowanie spostrzeżeń o badanym procesie lub zjawisku.

Z kolei wywiad, jako technika badawcza, jest ukierunkowaną i prowadzoną według z góry przyjętych zasad rozmową z osobą posiadającą wiedzę na temat przedmiotu badań. Oprócz różnego rodzaju wywiadów indywidualnych w badaniach jakościowych wykorzystuje się często technikę dyskusji eksperckiej (wywiad grupowy). Jest to ustrukturyzowany proces komunikacji grupy ekspertów w celu wspólnego rozwiązania złożonego problemu na podstawie następujących zasad: grupa ekspertów jest wybrana celowo ze względu na ich specjalistyczną wiedzę i dorobek związany z badanym obszarem merytorycznym; zachodzi proces wielokrotnych interakcji między ekspertami oraz badaczem, dzięki czemu poszczególne opinie są odkrywane i osiągana jest zgodność poglądów; podczas dys-

[4] Jest to nazwa o innym znaczeniu niż w badaniach ilościowych.

kusji stosowane jest sprzężenie zwrotne, którego celem jest wzajemne oddziaływanie oraz refleksja prowadząca do rozwijania lub modyfikacji opinii ekspertów. Wynikiem wywiadu grupowego powinny być wygenerowane przez ekspertów opinie, które przyczyni*ą się* do rozwiązania postawionego problemu badawczego lub do predykcji przyszłości (Matejun 2012, s. 176-177).

Case study jako technika badawcza teorii ugruntowanej

Najważniejszą jednak techniką badawczą teorii ugruntowanej jest badanie przypadku – *case study*. Badanie to może być stosowane jako samodzielna metoda lub jako jedna z technik badawczych, a także jako technika podsumowująca ustalenia wszystkich innych technik teorii ugruntowanej. Według A. Karami, J. Rowley i F. Analoui (2006, s. 43-52), badania typu *case study są bardzo popularne na świecie i* stosowane obecnie w ok. 40% prowadzonych jakościowych prac badawczych.

Case study polega na precyzyjnym opisie i szczegółowym przeanalizowaniu obiektu, zjawiska lub procesu o dużej wewnętrznej złożoności i intensywnych związkach z otoczeniem, w celu określenia i zrozumienia okoliczności, przyczyn, przebiegu i skutków zdarzeń, które wystąpiły w jego funkcjonowaniu, przedstawionych w postaci raportu (Kostera 2003, s. 101-156). W naukach o zarządzaniu *case study* polega zazwyczaj na opisaniu i analizowaniu prawdziwych sytuacji z praktyki biznesowej. Badanie to jest stosowane szczególnie do poszukiwania i identyfikacji źródeł, typów i charakteru związków przyczynowo-skutkowych występujących w przedsiębiorstwach podobnych do analizowanego, w określonym kontekście. Metoda ta stosowana jest zar*ówno do* stawiania hipotez, jak i tworzenia teorii oraz ich testowania. Istotą tej metody jest to, że zapewnia ona całościowe podejście do obserwacji, rekonstrukcji i analizy badanych procesów i zjawisk (Zonabend 1992, s. 49-54).

Jakość badań wykorzystujących metodologię teorii ugruntowanej

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele kryteriów i zasad które należy zachować, aby właściwie zidentyfikować i opisać metodą naukową proces lub zjawisko, m.in. trafność, obiektywność i dokładność oraz niezawodność i prosto*tę,* a także możliwość generalizacji i weryfikacji badań (Piasecki 2012).

Interpretatywna pozycja poznawcza teorii ugruntowanej wymaga jednak przyjęcia odmiennego kryterium oceny, tj. wiarygodności. Operacjonalizuje ono tradycyjne składowe, tj.: trafność wewnętrzną i zewnętrzną, rzetelność oraz obiektywność we właściwy sobie sposób rozumienia (por. tabela 1) (Czakon 2009, s. 14).

Zapewnieniu wiarygodności badania jakościowego według zasad teorii ugruntowanej służy także zalecane porównanie jego wyników z poglądami innych badaczy, a sprzyja mu doświadczenie badającego.

Tabela 1

Techniki zapewnienia wiarygodności badań jakościowych prowadzonych wg zasad teorii ugruntowanej

Tradycyjne kryteria	Kryteria wiarygodności	Techniki spełniania kryterium wiarygodności
Wewnętrzna trafność[a]	Wierność	Ekstensywne, długoterminowe badania terenowe. Odzwierciedlenie w badaniach całości procesu. Dążenie do „bogactwa" danych *i zróżnicowania* ich źródeł. Dobór odpowiednio poinformowanych i chętnych do podzielenia się wiedzą rozmówców; zapewnienie, aby zadawane pytania rzeczywiście odnosiły się do tego co jest przedmiotem badania; spójność zestawu pytań i sprawdzanie pozyskanych danych z partnerem wywiadu – zasada podsumowywania treści przeprowadzonej rozmowy.
Zewnętrzna trafność	Przechodniość, transferowalność wyników	Właściwy dobór przypadków do badania i przyjętych miar. Precyzyjne zdefiniowanie problemu badań. Zadbanie o porównywalność przypadków i ich uwarunkowań pod względem wystąpienia badanego problemu. Dobór rozmówców o szerokim spojrzeniu na badany problem. Precyzyjny i szczegółowy opis kategorii i podkategorii oraz ich powiązań.
Rzetelność	Pewność, solidność	Poprawny merytorycznie proces gromadzenia, porządkowania, analizy i interpretacji danych. Ochrona anonimowości rozmówców w celu zabezpieczenia swobody rozmowy; przygotowanie się do rozmowy i wiedza badacza, właściwy język (fachowy, ale i zrozumiały), zadawanie pytań pojedynczo, chronologicznie i od ogółu do szczegółu, staranne i dokładne notatki z rozmowy; wyraźne oddzielenie informacji prawdopodobnych od prawdziwych. Rozmówcy zdolni do przyznania się do braku wiedzy na dany temat (odpowiedź - nie wiem).
Obiektywność	Potwierdzalność	Wybór właściwej metodologii i prawidłowy dobór poszczególnych technik badawczych. Dokładny opis metodologii i technik badania, aby był możliwy jego ewentualny audyt. Prawidłowe przeprowadzenie badania m.in. przestrzeganie zasad prowadzenia wywiadów, bezstronność pytań i brak sugestii oraz zapewnienie odpowiedniego dystansu czasowego i emocjonalnego.

[a] Trafność oznacza w badaniach ilościowych stopień zgodności między tworzoną wiedzą, a badana rzeczywistością (Czakon 2009, s. 15).
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Punch (2005); Czakon (2009, s. 16, za: Sonali, Corley 2006, s. 1830, based on: Lincoln, Guba (1985).

Podsumowanie

Metodologia badań jakościowych, znana jako teoria ugruntowana, jest bardzo ciekawym i obiecującym wyborem dla badacza procesów zarządzania. Prawidłowe jej zastosowanie pozwala na uzyskanie głębokiej wiedzy o badanym procesie i jego uwarunkowaniach. Na świecie jest bardzo popularna i powszechnie stosowana, także w ekonomii i naukach o zarządzaniu, m.in. do badania odnowy strategicznej przedsiębiorstw (Kroezen 2014). Także w Polsce podej-

mowano już pierwsze próby zastosowania teorii ugruntowanej m.in. do badania procesów inwestycji bezpośrednich polskich przedsiębiorstw zagranicą (Goetz 2014) oraz do badania pojęcia prawdy w rachunkowości (Piechocka-Kałużna 2014b).

Ze względu na nastawienie na skuteczność badania, brak ograniczających założeń wstępnych, intuicyjne podejście i czerpanie wiedzy bezpośrednio od najlepiej zorientowanych uczestników badanego procesu lub zjawiska, bogactwo technik i elastyczność w ich doborze oraz bardzo mocne ugruntowanie w danych, teoria ugruntowana ma duży praktyczny potencjał wyjaśniający i może być stosowana do badania skomplikowanych procesów zarządzania, szczególnie, gdy ważny jest także ich kontekst np. wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach. Dysponuje ona także zestawem kryteriów zapewniających wiarygodność prowadzonych według jej zasad badań. Jako dodatkowe zabezpieczenie jakości badań postuluje ona porównanie osiągniętych wyników z wynikami wcześniejszych badań teoretycznych w danej dziedzinie.

Pewnym ograniczeniem zastosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu może być wyrażany w literaturze pogląd o trudnościach w podsumowaniu i wyciagnięciu wniosków z badania prowadzonego według jej zasad. Jednak, jak zauważa B. Flyvbjerg (2005, s. 4169), problemy w takich przypadkach wynikają częściej z właściwości badanej rzeczywistości, np. skomplikowania procesu wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie, niż z przyjętej metody badawczej.

Efektem przeprowadzenia badania jakościowego według zasad teorii ugruntowanej powinna być teoria średniego zasięgu składająca się przede wszystkim z definicji kategorii centralnej wraz z jej własnościami, ze wskazania pozostałych kategorii oraz z hipotez opisujących relacje lub powiązania między kategoriami (Konecki 2000, s. 21, 29, 49). Często prezentowane są także inne informacje o badanym procesie, np. o jego źródłach, przesłankach, etapach i przebiegu, siłach napędzających i hamujących oraz o jego wymiarach i celach, a także warunkach pojawienia się, uporządkowane w postaci typologii, modeli i mechanizmów (Konecki 2000, s. 28, 39). W piśmiennictwie można natrafić na poglądy akceptujące także skromniejszy efekt finalny stosowania metodologii teorii ugruntowanej, np. w postaci empirycznego uogólnienia, objaśnienia badanego procesu w postaci opisu związku między zmiennymi lub też jako zdefiniowanie nowego pojęcia teoretycznego (Charmaz 2009, s. 162, 172). Także ten aspekt czyli możliwość elastycznego dostosowania celu badania i zaakceptowania efektu skromniejszego niż stworzenie nowej teorii, stanowi ważny praktyczny argument za zastosowaniem teorii ugruntowanej B.G. Glasera i A.L. Straussa do badania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach. Dalsze prace nad możliwością takiego nowatorskiego zastosowania teorii ugruntowanej w Polsce powinny objąć badanie procesu zmian konkretnego przedsiębiorstwa lub branży, podczas których kontekst miał duże znaczenie.

Bibliografia

Bansal R., Corley K. (2011), *The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods,* "Academy of Management Journal", Vol. 54, No. 2.

Burgelman R.A. (1985), *Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for strategic Management",* "Strategic Management Journal", No. 6(1).

Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Chybalski F., Matejun M. (2013), *Organizacja jako przedmiot badań – od zbierania danych do analizy wyników*, (w:) Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne,* Wolters Kluwer Polska, Warszawa,

Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane,* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Czakon W. (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu,* „Przegląd Organizacji", nr 9.

Czakon W. (red). (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Ćwikliński M. (2010), *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu,* Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica", nr 234.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2005), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Eisenhardt K.M. (1989b), *Building Theories from Case Study Research,* "Academy of Management Review", Vol. 14, No. 4.

Flyvbierg B. (2005), *Five Misunderstandings About CaseStudy Research,* "Sociological Studies", Iss. 2(177).

Glaser G.B., Strauss L.A. (1967/2009), *Odkrywanie teorii ugruntowanej,* Nomos, Kraków.

Gorzko M. (2013), *Teoria ugruntowana jako „rodzina metod"?,* „Opuscula Sociologica", nr 4.

Goetz Marta (2015), *Polskie inwestycje bezpośrednie zagranicą. Metodologia teorii ugruntowanej,* Instytut Zachodni, Poznań.

Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P. (2012), *Qualitative data: cooking without recipe,* "Strategic Organization", Vol. 8, No. 4.

Karami A., Rowley J., Analoui F. (2006), *Research and knowledge building in management studies: an analysis of methodological preferences,* "International Journal", Vol. 23, No. 1.

Konecki T.K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Konecki T.K. (2008), *Wizualna teoria ugruntowana,* „Przegląd Socjologii Jakościowej", nr 4(3).

Konecki T.K. (2012), *Wizualna teoria ugruntowana. Podstawowe zasady i procedury*, „Przegląd Socjologii Jakościowej", t. 8, nr 1, http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume18/PSJ_8_1_Konecki.pdf [dostęp: 14.01.2017].

Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kroezen J.J. (2014), *The Renewal of Mature Industries,* ERIM Ph.D. Series in Management, 333 Rotterdam, http://hdl.handle /1765/1 [dostęp: 02.11.2016].

Locke D.K. (2001), *Grounded Theory in Management Research,* Sage Publications, London.

Matejun M. (2012), *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, (w:) Kuczmera-Ludwiczyńska E. (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka,* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Mills A.J., Durepos G., Wiebe E. (red.) (2009), *Encyclopedia of Case Study Research*, Sage Publications, London.

Ng K., Hase S. (2008), *Grounded Suggestions for Doing a Grounded Theory Business Research,* **"**Electronic Journal of Business Research Methods", Vol. 6, Iss. 2.

Oxley J.E, Rivkin J.W, Ryall M.D. (1999), *The Strategy Research Initiative: Recognizing and Encouraging High-quality Research in Strategy,* "Strategic Organization", Vol, 8, No. 4.

Pandit R.N. (1996), *The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method,* "The Qualitative Report", Vol. 2., No. 4 .

Patton Q.M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods,* Sage, Newbury Park.

Piasecki B. (2012), *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Piechocka-Kałużna A. (2014a), *Wykorzystanie metody teorii ugruntowanej w nauce rachunkowości na przykładzie badań nad prawdą w sprawozdawczości finansowej,* Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.

Piechocka-Kałużna A. (2014b), *O stanowieniu teorii średniego zasięgu w naukach społecznych Rozważania na przykładzie nauki rachunkowości,* „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", Rok LXXVI , Zeszyt 4.

Punch P.F. (2005), *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches,* Sage, London.

Rowley J. (2002), *Using case study in research,* "Management Research Review", Vol. 25.

Schiemman W., Lingle J. (1997), *Seven greatest myths of measurement,* "Management Review", Vol. 86.

Shah K.S. , Corley G.K. (2006), *Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide,* "Journal of Management Studies", No. 43(8).

Silverman D. (1989), *Six rules of qualitative research: A post-Romantic argument,* "Symbolic Interaction", Vol. 12.

Silverman D. (2007), *Interpretacja badań jakościowych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques,* Sage, London.

Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu,* PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2014), *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych,* „Problemy Zarządzania", Vol. 12, nr 3(47).

Turner B. (1981), *Some Practical Aspects of Qualitative Analysis: One Way of Organizing the Cognitive Processes Associated with the generation of Grounded Theory,* "Quality and Quantity", No. 15(30).

Turner B. (1983), *The Use of Grounded Theory for Qualitative Analysis of Organizational Behavior,* "Journal of Management Studies", No. 20(3).

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E. (red.) (2011a), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E. (2011b), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach,* PWE, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E. (2011c), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Urbanowska–Sojkin E. (2013) *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach,* PWE, Warszawa.

Verschuren P. (2003), *Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities,* "International Journal of Social Research Methodology", Vol. 6, Iss. 2.

Whiteley A. (2000), *Grounded research: A modified grounded theory for the business setting*, "Graduate School of Business Working Paper Series", No. 19, Curtin University of Technology, Perth.

Yin R.K. (1984), *Case study research: Design and methods* (1st ed.), Sage Publications, Beverly Hills.

Yin R.K. (2003a), *Applications of Case Study Research*, 2nd edition, Sage, Thousand Oaks.

Yin R.K. (2003b), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks.

Zonabend F. (1992), *The Monograph in European Ethnology*, "Current Sociology", No. 1(40).

The Possibility of Research on Strategic Choices in Companies by Using the Grounded Theory Methodology

Summary

The author of the article describes and analyses the possibility of using the qualitative research methodology known as the grounded theory by B.G. Glaser and A.L. Strauss (1967) to study the strategic choices of companies. This would be a novel application of this method in management science in Poland. Until now, it was mainly used in social sciences, such as sociology, anthropology, political science, and psychology. Researchers used it to investigate a complex process or phenomenon within the social context. Its unique advantages have been recognised also by scholars of economics and the methodology of grounded theory is increasingly used throughout the world, also to study complex processes in the management science.

Key words: strategic choices, grounded theory, qualitative research.

JEL codes: M00, L10

Возможность изучения стратегических выборов на предприятиях с использованием методологии обоснованной теории

Резюме

В статье провели анализ и описали возможность применения методологии качественных исследований, известной под названием обоснованной теории, авторами которой являются B.G. Glaser и A.L. Strauss (1967/2009), для изучения стратегических выборов на предприятиях. Это было бы новаторским применением этого метода в науках об управлении в Польше. До сих пор она применялась в основном в общественных науках, таких как социология, антропология, политические науки и психология, а исследователи обращались к ней везде там, где они изучали сложный процесс или явление наряду с социальным контекстом. Ее уникальные достоинства были замечены также иссле-

дователями экономических наук, и в мире она применяется все чаще, также для изучения сложных процессов в науках об управлении.

Ключевые слова: стратегические выборы, обоснованная теория, качественные исследования.

Коды JEL: L10, M00

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
mgr inż. Bogusław Hajdasz
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Strategicznego
Al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: boguslaw.hajdasz@post.pl

Marzena Hajduk-Stelmachowicz
Politechnika Rzeszowska

Korzyści zewnętrzne z funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych jako skutki wyborów strategicznych

Streszczenie

Implementacja proaktywnych i proinnowacyjnych modeli biznesowych jest i będzie w przyszłości przedmiotem rozważań w ramach wyborów strategicznych coraz większej ilości przedsiębiorstw. Celem artykułu było przeanalizowanie, jakich korzyści zewnętrznych oczekiwano oraz jakie korzyści osiągnięto w wyniku funkcjonowania certyfikowanych ekoinnowacji organizacyjnych (bazujących na wymaganiach międzynarodowego standardu ISO 14001) w przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego. Badaniom (zrealizowanym w postaci wywiadów pogłębionych) poddano przedstawicieli najwyższego kierownictwa odpowiedzialnych za funkcjonowanie systemów zarządzania środowiskowego z 64 przedsiębiorstw. Były one zróżnicowane zarówno pod względem profilu działalności, formy organizacyjno-prawnej, jak i wielkości. Wśród osiągniętych korzyści zewnętrznych m.in.: 69,8% badanych wskazało ochronę bądź poprawę stanu zasobów przyrody: wody, powietrza, gleby, fauny i flory; 67,4% − poprawę wizerunku firmy, a tym samym uzyskanie silniejszej pozycji negocjacyjnej; 60,4% − demonstrowanie poprawy działań środowiskowych na zewnątrz, 58,2% − zwiększenie konkurencyjności firmy, 55,8% wzmocnienie dobrych stosunków ze społecznością lokalną, 53,5% zwiększenie zaufania klientów/zwiększenie liczby lojalnych odbiorców/ zyskanie nowych klientów.

Słowa kluczowe: ekoinnowacje organizacyjne, ISO 14001, system zarządzania środowiskowego.

Kody JEL: M1, O3, D2, Q5

Wstęp

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego podkreśla się, że w kontekście kształtowania przyszłości podmiotów gospodarczych kluczową rolę odgrywają dokonywane wybory strategiczne. Obejmują one w sposób szczególny podejmowane decyzje. Zwłaszcza te związane ze zdefiniowaniem celów strategicznych, strategii, kierunków i metod rozwoju. Wewnętrzny potencjał strategiczny oraz specyficzne warunki funkcjonowania konkretnych podmiotów determinują wybór nie tylko strategii konkurowania, ale także sposobu budowania relacji z poszczególnymi uczestnikami otoczenia (Urbanowska-Sojkin 2015, s. 684-696). Analiza wyborów strategicznych jest szczególnie ważna wobec nowych zagrożeń oraz szans, które pojawiają się w mikro-, mezo- oraz makrootoczeniu podmiotów gospodarczych.

W związku ze zmianami klimatycznymi, wyczerpywaniem się zasobów naturalnych, zanikiem bioróżnorodności oraz innymi negatywnymi skutkami antropopresji, a także w celu zwiększenia konkurencyjności tzw. Starego Kontynentu, Komisja Europejska podejmuje wiele działań mających na celu wspieranie nowych, proekologicznych modeli biznesowych. Mają one pozwolić na realizację Strategii *Europa 2020*. Inicjatywy *Europa efektywnie korzystająca z zasobów* oraz *Unia innowacji* stanowią swoiste wezwania do przyjęcia planu działania w zakresie ekoinnowacji. Aby zachęcić do powszechniejszego wykorzystania innowacji przyjaznych dla środowiska stosuje się różnego typu mechanizmy. Są wśród nich zachęty finansowe, umowy dobrowolne oraz normy (Komisja Europejska 2017). Szczególnie w odniesieniu do tych ostatnich warto przeanalizować, na ile implementacja, funkcjonowanie i ciągłe doskonalenie ekoinnowacji organizacyjnych przynosi pożądane skutki rozpatrywane z perspektywy przedsiębiorstwa. Wiedza ta ma utylitarny charakter nie tylko dla badanych podmiotów, ale także dla wszystkich tych, którzy zachęceni instrumentami polityki UE rozważają certyfikację ekoinnowacji organizacyjnych bazujących na międzynarodowych wymaganiach International Organization for Standardization.

Cel, zakres i metoda badań

W niniejszym opracowaniu przedmiotem oraz celem rozważań było określenie korzyści zewnętrznych możliwych do osiągnięcia oraz osiągniętych w wyniku funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych (bazujących na wymaganiach formalnych międzynarodowego standardu ISO 14001). Badania zostały przeprowadzone w zróżnicowanych (pod względem profilu działalności, wielkości oraz formy organizacyjno-prawnej) 64 przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego[1]. Jest to wycinek szerszych badań autorki obejmujących zagadnienie ekoinnowacji organizacyjnych[2].

Aby osiągnąć założony cel starano się wskazać:

- jakie były oczekiwania związane z wprowadzaniem w struktury badanych przedsiębiorstw nowego systemu zarządzania proekologicznego, który bazuje na zarządzaniu zidentyfikowanymi znaczącymi aspektami środowiskowymi;
- jakie kategorie korzyści zewnętrznych uzyskały badane przedsiębiorstwa w rezultacie funkcjonowania (potwierdzonego niezależną certyfikacją) analizowanych ekoinnowacji organizacyjnych;
- jakie istotne czynniki sprzyjały w badanych przedsiębiorstwach generowaniu korzyści z funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych, jakie zaś hamowały, bądź wręcz uniemożliwiały ich osiągnięcie.

[1] Ostatecznie bezpośrednie wywiady pogłębione udało się przeprowadzić w 43 przedsiębiorstwach posiadających ważny, certyfikowany - na zgodność z wymogami normy ISO 14001 − formalny system zarzadzania środowiskowego. Pozostali przedstawiciele najwyższego kierownictwa (odpowiedzialni za funkcjonowanie w/w systemu) z różnych przyczyn odmówili udziału w badaniu.

[2] Ze względu na zakres opracowania szczegółowa charakterystyka wymagań przywołanej normy została pominięta.

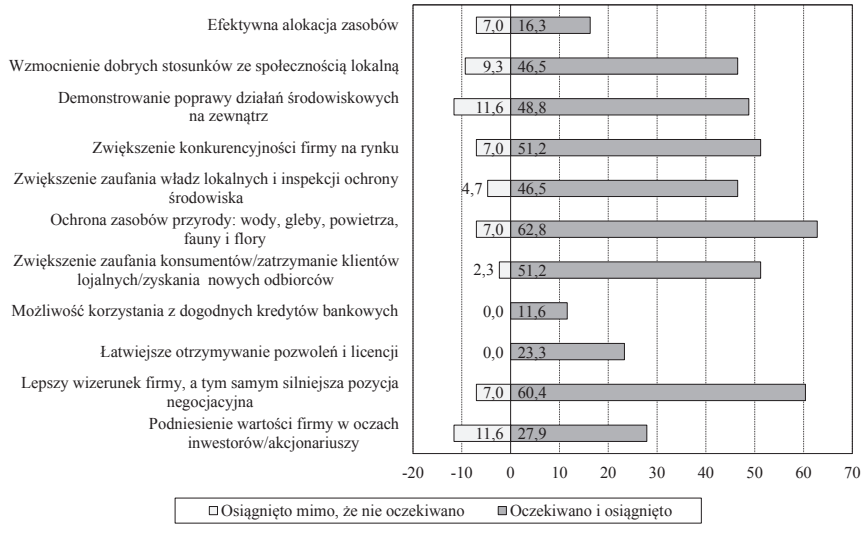
W celu uzyskania odpowiedzi na powyżej sformułowane pytania zdecydowano się na wykorzystanie metody osobiście prowadzonych wywiadów pogłębionych. Były one realizowane z pełnomocnikami ds. systemu zarządzania środowiskowego funkcjonującego wg standardu ISO 14001. Zastosowano dobór celowy, badania pełne. Uzasadnieniem doboru respondentów był fakt, iż to pełnomocnicy ds. funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnej − jako specjaliści − posiadają najpełniejszą wiedzę na temat planowanych i osiągniętych efektów wdrożenia, funkcjonowania i doskonalenia systemu zarządzania proekologicznego.

Korzyści zewnętrzne z funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach – wyniki badań

Za najważniejszą, osiągniętą korzyść zewnętrzną wynikającą z funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych (jaką stanowią implementacja, funkcjonowanie, doskonalenie i certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego, zgodnie z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001) 69,8% badanych pełnomocników z przedsiębiorstw, z województwa podkarpackiego uznało ochronę, bądź poprawę stanu zasobów przyrody: wody, powietrza, gleby, fauny i flory (por. wykres 1).

Wykres 1

Oczekiwane i osiągnięte korzyści zewnętrzne z funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych bazujących na wymaganiach normy ISO 14001 w 43 przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego (w %)

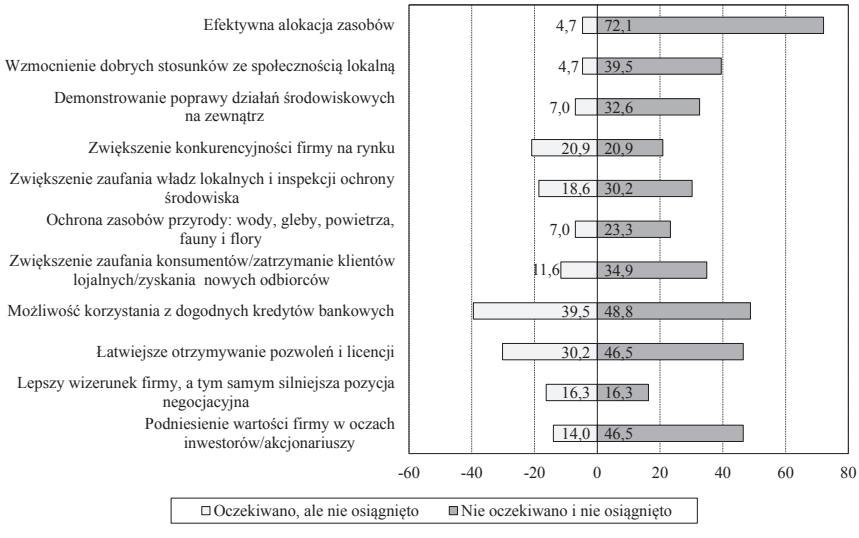


* Uwaga: odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi (N=43).
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Na poprawę wizerunku firmy, a tym samym na uzyskanie silniejszej pozycji negocjacyjnej, wskazało 67,4% pełnomocników. Pozytywnych rezultatów w tym obszarze nadal oczekuje 16,3% respondentów (por. wykres 2). Wskazanie tej korzyści było w pełni kompatybilne ze wskazywanymi w literaturze przedmiotu motywami stanowiącymi bodźce do implementacji ekoinnowacji organizacyjnej w postaci systemu zarzadzania środowiskowego.

Wykres 2

Oczekiwane, ale nieosiągnięte korzyści zewnętrzne z funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych bazujących na wymaganiach normy ISO 14001 w 43 przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego (w %)



* Uwaga: odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi (N=43)
Źródło: jak w wykresie 1.

Porównując wyniki badań własnych z wynikami badań przeprowadzonymi ok. 16 lat lat temu przez prekursorkę dociekań w zakresie systemów zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001 w Polsce A. Matuszak-Flejszman (2001, s. 243 i dalsze) zauważono, że wówczas poprawa wizerunku została wskazana na piątej pozycji (33,8% spośród badanych deklarowało jej osiągnięcie, zaś 70,8% respondentów oczekiwało na poprawę w tym obszarze). Można więc domniemywać, że wiele się zmieniło w sytuacji polskich przedsiębiorstw – szczególnie w obliczu konsekwencji integracji Polski z Unią Europejską. Postępujące procesy globalizacyjne, rosnąca presja różnego typu organizacji (szczególnie tych powiązanych w ramach łańcuchów dostaw), nacisk reprezentantów organizacji *non-profit* oraz społeczności lokalnych, w tym konsumentów, wymuszają na współcześnie działających

przedsiębiorstwach podejmowanie inicjatyw ukierunkowanych na biznes, który obejmuje również sferę społecznej odpowiedzialności (*Corporate Social Responsibility* − CSR). Sfera ta wymaga nie tylko otwartego informowania interesariuszy o ekonomicznych sukcesach firmy, ale także coraz częściej wskazywania efektów działalności środowiskowej i społecznej. W tej sytuacji systematycznie realizowana, przemyślana, długookresowa, proaktywna i konsekwentna w realizacji polityka środowiskowa umożliwia stopniową zmianę percepcji firmy przez otoczenie. Z pewnością w ciągu kilkuletniego funkcjonowania i doskonalenia certyfikowanego systemu zarządzania środowiskowego, przedsiębiorstwom postrzeganym w przeszłości jako uciążliwe, czy wręcz niebezpieczne dla środowiska, udało się zmienić niekorzystny wizerunek. Miały one szansę dowieść, że zarządzają ryzykiem środowiskowym. Podejmowane realne działania w ramach doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych stanowią więc szansę na uzyskanie utraconego w przeszłości zaufania. Stwierdzenie to potwierdza fakt, że 60,4% respondentów z województwa podkarpackiego uznało, że dla nich korzyścią było demonstrowanie poprawy działań środowiskowych na zewnątrz. Jest to szczególnie ważne w warunkach hiperkonkurencyjnego otoczenia, w którym wzrasta znaczenie strategii relacyjnych, stanowiących zaplanowany proces działania bazujący na niematerialnych relacjach[3]. Stosowanie tego typu strategii ma na celu budowanie wzajemnego zrozumienia z różnymi grupami interesariuszy. Dialog, a w dalszej perspektywie strategiczne partnerstwo przedsiębiorstwa z interesariuszami, którzy traktowani są jako równorzędni partnerzy (razem planujący przedsięwzięcia i czerpiący korzyści z podejmowanych działań), pozwala na czerpanie zysków ze stosowania strategii *win-win*.

Na zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku w wyniku wdrożenia analizowanego typu ekoinnowacji organizacyjnej wskazało 58,2% badanych (7% spośród badanych − w wyniku doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego − osiągnęło tę korzyść, mimo że pierwotnie nie wierzyli, iż zwiększenie konkurencyjności jest możliwe). Wyraźny wzrost sprzedaży i zysku zadeklarowało 6 organizacji. Na wzrost udziału w rynku wskazało 9 przedsiębiorstw, zaś zwiększenie udziału w przetargach programach/projektach (w wyniku niezależnej certyfikacji systemu zarządzania środowiskowego) potwierdziło 11 firm[4]. Tyle samo badanych zauważyło zwiększenie działań w zakresie doradztwa świadczonego przez organizację (pozostała część badanych odpowiedziała, że bądź nie szacowała tego typu efektów, bądź nie osiągnęła żadnych efektów). Jest to wynik zaskakująco wysoki, biorąc pod uwagę liczne mankamenty funkcjonujących w badanych przedsiębiorstwach ekoinnowacji organizacyjnych (Hajduk-Stelmachowicz 2015, s. 24-37).

Kolejną korzyścią zewnętrzną osiągniętą przez 55,8% badanych było wzmocnienie dobrych stosunków ze społecznością lokalną.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (tj. 53,5%) zauważyła takie korzyści, jak: zwiększenie zaufania konsumentów, zwiększenie liczby lojalnych odbiorców oraz zyskanie nowych klientów. Zauważono, że uzyskanie i utrzymanie dostępu do pożądanej sieci biz-

[3] Kapitał relacyjny, tzw. kapitał rynkowy klienta, jest kategorią kapitału intelektualnego.
[4] Firmy te miały jednak poważne problemy ze wskazaniem konkretnych danych liczbowych, zdecydowanie deklarowały jednak pozytywne zmiany w wymienionych obszarach.

nesowej pozwala na skoncentrowanie się na kluczowych kompetencjach i specjalizacji. Jest to ważne w tych obszarach łańcuchów dostaw i wartości, które umożliwiają wykorzystanie mocnych stron i szans celem uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Na zwiększenie poziomu zaufania władz lokalnych wskazało 51,2% pełnomocników. Poprawa w zakresie zaufania u władz lokalnych była ważna dla przedsiębiorstw, gdyż większość z nich (działając w specjalnych strefach ekonomicznych) zyskiwała – dzięki certyfikowanemu, formalnemu systemowi zarzadzania rozpoznawalnemu na forum międzynarodowym – dodatkową „kartę przetargową" podczas negocjacji. Respondenci stwierdzali, że system zarządzania środowiskowego jest dodatkowym atutem w rozmowach z potencjalnymi klientami, inwestorami (szczególnie tymi zagranicznymi) oraz władzami. Na osiągnięcie korzyści w omawianym obszarze nadal oczekuje co piąte przedsiębiorstwo.

W kontekście przywołanych wyników warto odnieść się do opinii J. Cascio (1994, s. 44-49), zgodnie z którą międzynarodowe standardy zarządzania środowiskowego pomagają firmom zharmonizować i uprościć ich działania w zakresie zarządzania środowiskowego, tworząc spójny system. System ten redukuje potrzebę wielokrotnego rejestrowania się, uzyskiwania pozwoleń i spełniania niezidentyfikowanych wcześniej wymagań narzucanych przez różne narodowe i lokalne przepisy.

Oceniając, jaki wpływ miało wdrożenie i certyfikowanie omawianego typu ekoinnowacji na przebieg i wyniki kontroli inspekcji ochrony środowiska, 58,1% badanych stwierdziło, że wdrożenie i certyfikowanie systemu zarządzania środowiskowego w żaden sposób nie wpłynęło na postawy reprezentantów instytucji związanych z ochroną środowiska względem przedsiębiorstwa. Interesujący jest fakt, że część z przedstawicieli tych przedsiębiorstw zwracało uwagę na brak jakichkolwiek kontroli ze strony inspekcji ochrony środowiska od około 6-8 lat.

Na pozytywne skutki związane z implementacją systemu zwróciło uwagę 34,9% respondentów. Akcentowali oni zwłaszcza fakt, że funkcjonowanie systemu daje przewagę psychologiczną związaną ze znajomością zidentyfikowanych i obowiązujących przepisów prawnych. Ponadto, doskonalenie ekoinnowacji organizacyjnej sprzyja uporządkowaniu, przejrzystości i funkcjonalności prowadzonej dokumentacji. To owocuje zwiększonym zaufaniem inspekcji, która „przychylniej patrzy na takie firmy". Część pełnomocników zauważyła, że dzięki wdrożeniu i certyfikowaniu systemu zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001 „zmniejszyła się częstotliwość, bądź uciążliwość kontroli prowadzonych przez inspekcje ochrony środowiska". Przedstawiciele trzech firm (tj. około 7% badanych) mieli negatywne uwagi. Stwierdzili oni, że od momentu, w którym wdrożyli i certyfikowali system zarządzania środowiskowego, zwiększyła się w ich przypadku liczba kontroli.

W opinii 39,5% pełnomocników, implementacja, funkcjonowanie i doskonalenie analizowanego systemu zarządzania proekologicznego wpłynęły na wzrost wartości firmy w oczach inwestorów (udziałowców, akcjonariuszy). Coraz bardziej restrykcyjne wymagania dotyczą nie tylko aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, ale także jego przyszłości. Wiele firm niemieckich, szwedzkich i amerykańskich jeszcze przed zakupem przedsiębiorstwa, dokonuje szczegółowej ekspertyzy pod kątem występowania w murach/glebie zanieczysz-

czeń. Na podstawie analizy składu chemicznego gleby i elementów budowlanych, potencjalni inwestorzy oceniają nakłady ekologiczne, które będą musiały być poczynione po zakupie. Im bardziej zdewastowany teren, tym trudniej − za kwotę satysfakcjonującą sprzedawcę − sprzedać przedsiębiorstwo. W firmach, w których dobrze funkcjonuje system zarządzania środowiskowego, występowanie oraz kumulowanie się zanieczyszczeń powinno być ograniczane i nadzorowane tak, aby wartość rynkowa przyszłych transakcji rosła.

Dla 23,3% badanych łatwiejsze okazało się uzyskiwanie pozwoleń i licencji; ciągle na ten rodzaj korzyści oczekuje 30,2% pełnomocników.

Na uzyskanie dostępu do preferencyjnych kredytów i źródeł finansowania ukierunkowanych na inwestycje i działania prośrodowiskowe wskazało 11,6% respondentów. Nadal 39,5% badanych oczekuje, że posiadanie certyfikatu systemu zarządzania środowiskowego, jako dowodu na podejmowanie działań ekoinnowacyjnych, będzie w przyszłości czynnikiem wpływającym na uzyskanie pozytywnej decyzji o udzieleniu preferencyjnego kredytu, czy dotacji. Takie same oczekiwania ma 34,9% badanych w odniesieniu do premii ubezpieczeniowej.

Przedstawiciele firm, z którymi przeprowadzane były wywiady, zwracali uwagę, że część efektów, które pojawiły się w przedsiębiorstwach nie miałyby miejsca „już teraz", gdyby nie wdrożono analizowanej ekoinnowacji organizacyjnej. Kilku przedstawicieli firm przed implementacją rozwiązań zaproponowanych przez normę ISO 14001 nie było świadomych, bądź nie rozważało pewnych kwestii środowiskowych. Nawet, jeżeli starali się podejmować prośrodowiskowe wysiłki, to nie były one uporządkowane, systematyczne i nie miały systemowego charakteru.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że funkcjonowanie i doskonalenie ekoinnowacji organizacyjnych może stanowić ważny czynnik determinujący rozwój przedsiębiorstwa. W procesie strategicznym niezwykle ważne jest zarządzanie interakcjami, które stanowi bardzo istotny czynnik dla osiągnięcia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa (Ritter, Wilkinson, Johnston 2004, s. 178-181). Analiza wyników przytoczonych w pracy badań pozwala na stwierdzenie, że implementacja ofensywnych strategii proekologicznych może korzystnie wpływać na ciągłe doskonalenie w ramach zarządzania interakcjami. Wśród przebadanych, przedsiębiorstwami osiągającymi najszersze spektrum korzyści okazały się te, które stosują strategiczne podejście do budowania sieci powiązań. Są samodzielne (choć mają branżowego lidera) i w sposób zamierzony (m. in. na skutek umów) budują długotrwałe, wielopodmiotowe i wielowymiarowe układy zależności, kontaktów oraz relacji z otoczeniem. To właśnie występowanie rozbudowanej sieci powiązań umożliwia im zdobycie i utrzymanie przewagi nad przedsiębiorstwami, które pozostają poza siecią. Jak podkreśla M. Ratajczak-Mrozek (2010, s. 132-139), odbywa się to w szczególności przez wymianę zasobów oraz umiejętności, co może prowadzić do optymalizacji kosztów działalności i minimalizacji kosztów koordynacji. Powiązania sieciowe badanych organizacji implementujących ekoinnowacje

organizacyjne mogą przyczyniać się do unikania bądź ograniczania szerokiego wachlarza negatywnych skutków decyzji hamujących rozwój przedsiębiorstwa zarówno w krótkookresowej, jak i długookresowej perspektywie czasowej.

Należy podkreślić, iż część badanych przedsiębiorstw nie osiągnęła możliwego do wygenerowania spektrum korzyści zewnętrznych z funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych. Stało się tak przede wszystkim ze względu na brak strategicznego, systemowego podejścia do kwestii zarządzania proekologicznego oraz ze względu na brak właściwych (a nie tylko pozorowanych bądź wypaczonych pod względem sensu) działań, podejmowanych w kontekście rzekomego doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Niemożność osiągnięcia korzyści z wdrożenia ekoinnowacji organizacyjnych była także konsekwencją niskiego poziomu inteligencji strategicznej (Hajduk-Stelmachowicz 2016b, s. 179-189) oraz pułapek decyzyjnych, w które „wpadli" przedstawiciele kadry zarządzającej. Stało się tak m.in. na skutek wystąpienia różnych dysfunkcji organizacyjnych, proceduralnych, psychologicznych (Hajduk-Stelmachowicz 2016a, s. 133-142). W tym kontekście zagrożeniem dla dalszego, prawidłowego funkcjonowania części badanych przedsiębiorstw może okazać się stagnacja i w konsekwencji pozostanie w tyle za konkurencją. Ta bowiem może zastosować gruntowne (a nie jedynie powierzchowne zmiany), a więc strategie innowacyjne i ofensywne generujące nie tylko marketingowe innowacje ekologiczne, ale przede wszystkim procesowe oraz produktowe (wykorzystując szanse nadarzające się w aktualnej perspektywie finansowej).

Należy zauważyć, że część z badanych przedsiębiorstw zastosowała zaprzeczenie idei zarządzania strategicznego implementując tak zwane „tęczowe strategie" Miały one pozwolić na łączenie koncepcji antagonistycznych, w celu zaspokojenia potrzeb różnych grup interesów i zapewnienia wszechstronności (Kaleta 2013, s. 98). Takie podejście na samym początku skazało je na niepowodzenie.

Bibliografia

Cascio J. (1994), *International Environmental Management Standards*, „ASTM Standardization News", Vol. 22, No. 4.

Hajduk-Stelmachowicz M. (2015), Środowiskowy audyt *wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych*, (w:) Borys T., Bartniczak B., Ptak M. (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji − odpowiedzialność środowiskowa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 377.

Hajduk-Stelmachowicz M. (2016a), *Pułapki decyzyjne a system zarządzania środowiskowego*, (w:) Dziawgo D. (red.), *Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 436.

Hajduk-Stelmachowicz M. (2016b), *Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne*, (w:) Kaleta A., Moszkowicz K., Witek-Crabb A. (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 444.

Kaleta A. (2013), *Ryzyko wyboru strategicznego i metody jego ograniczania*, (w:) Urbanowska-Sojkin E., Brzozowski M. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Komisja Europejska (2017), *Ekoinnowacje klucz do przyszłej konkurencyjności Europy*, http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/pl.pdf [dostęp: 29.01.2017].

Matuszak-Flejszman A. (2001), *Jak skutecznie wdrożyć system zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001*, PZIiTS, Poznań.

Ratajczak-Mrozek M. (2010), *Wybory strategiczne przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach biznesowych*, (w:) Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2004), *Managing in Complex Business Networks*, "Industrial Marketing Management", Vol. 33, No. 3.

Urbanowska-Sojkin E. (2015), *Wybory strategiczne w warunkach niepewności*, „Marketing i Rynek", nr 9 (CD).

External Benefits of Organisational Eco-Innovations Functioning as Results of Strategic Choices

Summary

The implementation of proactive and pro-innovative business models (based on organisational eco-innovations) is and will be the subject of discussion within the strategic choices framework. The aim of this article is to analyse the range of external benefits (expected and achieved) after implementing and functioning of the certified environmental management systems (based on ISO 14001 requirements). The results of in-depth research realised in 62 enterprises from the Podkarpackie Province were shown. The most important achieved benefits (according to own research) were: 69.8% of respondents indicated protection or improvement of the natural resources (water, air, soil, flora, and fauna); 67.4% – improving the image of the company, and thus achieving a stronger negotiating position; 60.4% – demonstrating the improvement of the outside environmental action, 58.2% – increasing the competitiveness of companies, 55.8% strengthening of good relations with the local community, 53.5% increasing in customer confidence/increasing plural loyal audience/gaining new customers.

Key words: organisational eco-innovations, environmental management system, ISO 14001.

JEL codes: M1, O3, D2, Q5

Внешние выгоды от функционирования организационных экоинноваций как последствия стратегических выборов

Резюме

Внедрение проактивных и проинновационных бизнес-моделей представляет собой и будет в будущем представлять собой предмет рассуждений в рамках стратегических выборов все большего числа предприятий. Цель ста-

тьи – провести анализ, каких внешних выгод ожидали и каких выгод достигли в результате функционирования сертифицированных организационных экоинноваций (основанных на требованиях международного стандарта ISO 14001) на предприятиях из Подкрпатского воеводства. Изучение (проведенное в форме углубленных интервью) охватило представителей высшего руководства, ответственных за функционирование систем управления средой из 64 предприятий. Они отличались друг от друга как по профилю деятельности, организационно-правовой формы, так и по величине. Среди достигнутых внешних выгод, в частности, 69,8% опрошенных указали защиту или улучшение состояния природных ресурсов: воды, воздуха, почвы, фауны и флоры; 67,4% – улучшение имиджа фирмы, тем самым обретение более сильной позиции в переговорах; 60,4% – демонстрирование улучшения действий на благо среды наружу; 58,2% – повышение конкурентоспособности фирмы; 55,8% – укрепление хороших отношений с местными жителями; 53,5% – повышение доверия клиентов/увеличение числа лояльных покупателей/обретение новых клиентов.

Ключевые слова: организационные экоинновации, ISO 14001, система управления средой.

Коды JEL: M1, O3, D2, Q5

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Marzena Hajduk-Stelmachowicz
Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii
Al. Powstańców Warszawy 8
35-959 Rzeszów
e-mail: marzenah@prz.edu.pl

Michał Igielski
Akademia Morska w Gdyni

Rola kluczowych pracowników we współczesnym przedsiębiorstwie

Streszczenie

Współczesną gospodarkę cechują zmiany w niej zachodzące, które są coraz szybsze i bardziej niespodziewane. W tak zmiennych warunkach, przedsiębiorstwa, by odnieść sukces, muszą działać inaczej niż konkurenci i szukać nowych rozwiązań. Stąd też głównym celem artykułu jest określenie wpływu kluczowych pracowników na kreowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Cel badawczy zostanie osiągnięty na podstawie analizy dostępnych źródeł teoretycznych oraz badań empirycznych, przeprowadzonych przez autora opracowania. Proces badawczy został zrealizowany w 2016 roku i objął 98 średnich firm, działających w województwie małopolskim. Pierwsze analizy zebranych materiałów wykazały znaczący wpływ poszczególnych pracowników na obszary związane z podnoszeniem jakości usług/produktów oraz optymalizacji w kształtowaniu relacji z otoczeniem, czyli na ważne determinanty współczesnej budowy przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: konkurencja, przewaga konkurencyjna, kapitał ludzki, wiedza.

Kody JEL: D41, M12, O15

Wstęp

Turbulencje w otoczeniu powodują, że współczesne przedsiębiorstwa, działając w warunkach niepewności i dużego ryzyka, zmuszone są szukać nowych metod zarządzania, które skupiają się na unikalnych umiejętnościach i kompetencjach pracowniczych. Dzisiejsze otoczenie stawia przed przedsiębiorstwami o wiele większe i dotąd niespotykane wymagania. Obecnie nie ma już możliwości, by nadal tkwić w przestarzałych strukturach, działać bazując na utartych schematach, czy dalej próbować budować swą przewagę konkurencyjną inwestując w zasoby materialne. W XXI wieku trzeba być bardziej efektywnym i elastycznym, by móc reagować na panującą wokół rewolucję.

Oznacza to konieczność zmian w podejściu do pracowników i stosowanie bardziej elastycznych technik zarządzania personelem. Trudno jest bowiem przewidzieć, jakie zmiany zajdą nagle na rynku i jakie konsekwencje będą miały dla danej firmy. W takiej sytuacji trzeba improwizować i zaufać zdolnościom będącym w posiadaniu pracowników, którzy właściwie zarządzani, mogą stanowić o uzyskaniu przewagi rynkowej.

Można zatem postawić tezę, że na sukces rynkowy współczesnych przedsiębiorstw wpływają umiejętności i kompetencje zatrudnionej kadry pracowniczej. Stąd też celem artykułu, na podstawie analizy materiałów źródłowych i badań empirycznych, jest określenie

wpływu kluczowych pracowników w firmach na kreowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. W pierwszej fazie badań dokonano próby identyfikacji tych osób w badanych przedsiębiorstwach, na podstawie określonych wcześniej kryteriów. W następnej kolejności opisano obszary działalności badanych przedsiębiorstw, na które największy wpływ mają ich pracownicy.

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw

We współczesnych realiach rynkowych o funkcjonowaniu czy też potencjalnych możliwościach rozwoju każdej firmy decydują działania adaptacyjne do wymogów gospodarki i złożonego otoczenia. Czynniki te stwarzają przedsiębiorstwom szanse, dzięki którym mogą one realizować swoje cele biznesowe, oraz wymagania, którym muszą sprostać, by względnie spokojnie funkcjonować. Jednocześnie nieustannie rośnie liczba podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu, które oddziałują na siebie wzajemnie, stając się przy tym coraz bardziej powiązane z otoczeniem.

Zdaniem autora opracowania, najsilniejszymi czynnikami, które mają wpływ na zmiany w funkcjonowaniu firm są globalizacja, postęp techniczny wraz z rewolucją informatyczną oraz wzrost znaczenia zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego). W nowej rzeczywistości mniejszą rolę niż dotychczas będą odgrywały rynki produktowe i rynki finansowe, a o względnej przewadze przedsiębiorstwa czy regionu będzie decydowała raczej zdolność do znalezienia, zatrzymania i zapewnienia rozwoju utalentowanym ludziom niż umiejętność eksploatowania naturalnych zasobów (Cielemęcki 2011, s. 201).

Globalizację w tym kontekście należy rozumieć jako liberalizację wymiany wszelkich dóbr i usług wraz z wiedzą i transferem ludzi. Postępujące kurczenie się rynków, na których do tej pory działały przedsiębiorstwa zmusza je (nawet te mniejsze) do przygotowania i wdrożenia strategii działania w wymiarze globalnym.

Z kolei rewolucja informatyczna, bo tak ją można chyba nazywać, doprowadziła do zmiany całego społeczeństwa − zmienili się ludzie, którzy są pracownikami, właścicielami przedsiębiorstw czy też konsumentami. Zmieniło się całkowicie postrzeganie kwestii biznesowych i zasobów dostępnych dla przedsiębiorstw. Dzięki zastosowanej wiedzy i technologii możliwe jest tworzenie zupełnie nowych produktów (Morawski 2009, s. 21).

Z drugiej strony, ważna jest również ekspansja wschodzących rynków (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny) oraz zasobnych w gotówkę krajów Bliskiego Wschodu. Na szczególne podkreślenie zasługują Chiny, druga gospodarka świata o dużych rezerwach w handlu zagranicznym, rywalizujące ze Stanami Zjednoczonymi o dominację finansową na świecie. Prowadzi to do tzw. hiperkonkurencji, cechującej się gwałtownymi i głębokimi zwrotami, pod wpływem których konkurencyjne podmioty muszą wykonywać szybkie ruchy. Kluczem do uzyskania przewagi jest satysfakcja wszystkich interesariuszy i to nie tylko w danym momencie, ale także w odległej przyszłości (Mroczko 2014, s. 47-48).

Turbulentność otoczenia stała się obecnie zjawiskiem stałym, powszechnym i na pewno nieuniknionym. Powstały chaos rodzi poważne problemy, ale też stwarza ogromne szanse rynkowe. Procesy związane z globalizacją, niespotykanym dotąd postępem technologicznym wraz ze zmianami w zasadach budowania przewagi konkurencyjnej, wymusiły zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. Wszystkie podmioty gospodarcze muszą w tej sytuacji dostosowywać metody organizacji pracy i samo zarządzanie do zmiennych uwarunkowań, które mają wpływ na ich działalność. Podejmowanie decyzji powinno odbywać się szybko, z wykorzystaniem wiedzy, prowadząc przede wszystkim do możliwości realizacji różnych innowacyjnych działań.

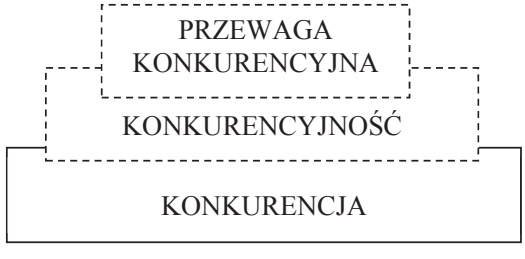
Uwarunkowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

Można stwierdzić, że konkurencja jest głównym, ekonomicznym mechanizmem gospodarki rynkowej. Z praktycznej perspektywy jej zasadniczym celem, do którego zarazem powinny dążyć przedsiębiorstwa, jest maksymalizacja przychodów ze sprzedaży produktów bądź usług. Prowadzić zatem musi do rywalizacji we wszystkich obszarach działalności podmiotów gospodarczych, z głównym naciskiem na zasoby i rynki zbytów.

Analizując jednak współczesną literaturę naukową tego przedmiotu, możemy znaleźć wiele pojęć związanych z tym terminem − obok samej konkurencji pojawiają się również pojęcia konkurencyjności czy też przewagi konkurencyjnej. Relacje między tymi pojęciami najlepiej przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1

Relacje między konkurencją, konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną



Źródło: opracowanie własne.

Konkurencyjność, podobnie jak przewaga konkurencyjna, wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem. Często nazywana jest zdolnością podmiotu do konkurowania lub też rywalizacją i współpracą, prowadzącą do poznawania istotnych technologii, potrzeb oraz wymagań klientów (Hampden-Turner, Trompenaars 2000, s. 121-122). Z kolei według M. Lubińskiego (1995, s. 10-11), jest to pojęcie wartościujące, określające pewien stan pożąda-

ny. Termin ten w odniesieniu do przedsiębiorstwa zawiera m.in. takie cechy, jak: sprzedawanie wyrobów z zyskiem, zdolność do utrzymywania i umacniania udziałów w rynkach oraz umiejętność zrównoważonego rozwoju w długim okresie.

W przypadku definicji przewagi konkurencyjnej zdania naukowców są o wiele bardziej podzielone. Najpowszechniej przyjmuje się, że oznacza ona lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów. Firma ma więc lepszą efektywność działania w porównaniu z konkurentami, co pozwala jej zwiększyć stopień realizacji oczekiwań wszelkich interesariuszy (Brodowska-Szewczuk 2009, s. 91-93).

Na potrzeby tego opracowania przytoczono te koncepcje, które związane są z wykorzystaniem kapitału ludzkiego:

1. Koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach (*core competenties*) − jej podmiotem nie jest sektor, a przedsiębiorstwo. Podstawę zaś stanowią kluczowe kompetencje, definiowane jako umiejętności (Hamel, Prahalad 1990, s. 79, 82).
2. Koncepcja oparta na podejściu sytuacyjnym (*contingency theory / approach*) − ciągłe dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Zasoby przedsiębiorstwa powinny być elastyczne, by mogło ono szybko reagować na zmiany (Macias 2008, s. 5).
3. Koncepcja oparta na wiedzy (*kowledge based competition*) − wiedza to strategiczny zasób przedsiębiorstwa, warunkujący jego rozwój, przetrwanie oraz generujący trwałą przewagę konkurencyjną (Macias 2008, s. 9).

Zatem w warunkach globalizacji, nasilającej się konkurencji czy też nowych wyzwań technologicznych do szukania i zarazem tworzenia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej niezbędna jest wiedza, którą uda się przełożyć na zdolność tworzenia i absorbowania innowacji.

W XXI wieku to właśnie one stanowią o głównej sile kreatywności przedsiębiorstwa, a kreowanie aktywności innowacyjnej jest warunkiem sprostania współczesnym wyzwaniom. Firmy musi cechować aktywność innowacyjna, a jej permanentne kreowanie musi się stać ich kompetencją strategiczną, stanowiącą o ich elastyczności i zdolności do przeprowadzenia zmian podnoszących potencjał gospodarczy (Mroczko 2014, s. 61).

Można stwierdzić, iż w tak turbulentnym środowisku, by zdobyć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwom potrzebne są innowacyjne rozwiązania. Jednak do tego niezbędne są ludzie posiadający wiedzę połączoną z kluczowymi kompetencjami, którym tworzy się właściwe warunki pracy, czyli kulturę organizacyjną i klimat proinnowacyjny.

Ludzie − kluczowy kapitał organizacji w XXI wieku

Podstawowym warunkiem efektywności przedsiębiorstwa nie jest już tylko skuteczne zarządzanie nim, ale efektywna praca wszystkich pracowników - w tak zmiennym i zarazem burzliwym otoczeniu już nie tylko od menadżerów wymaga się wielowymiarowych umiejętności. Zmieniło się zasadniczo podejście do roli, jaką mają do spełnienia zasoby ludzkie we współczesnej organizacji. Przedsiębiorstwa dążą do optymalnego wykorzystania poten-

cjału, który drzemie w ich pracownikach, by poprawić swą elastyczność i adaptacyjność do determinant globalnego rynku.

Oznaczało to odejście od tradycyjnego modelu organizacji, w którym zwiększanie efektywności następowało przez stopniowe udoskonalanie procedur działania, a następnie rozpowszechnianie ich i wprowadzanie ścisłej kontroli ich wykonywania przez pracowników. Coraz powszechniej inicjatywę przekazuje się w ręce pracowników, w celu zwiększenia innowacyjności w dopasowaniu procedur do szybko zmieniających się oczekiwań i potrzeb klientów. Oznacza to wzrost znaczenia dotychczas ignorowanych czynników, czyli (Kaczmarek-Kurczak, Kaczmarek 2012, s. 25-26):

- zdolności poznawczych pracowników − głównie zdolności rozumienia istoty wykonywanej przez nich pracy;
- cech psychicznych i osobowościowych personelu, wpływających na zdolność rozwoju osobistego, współdziałania w grupie i radzenia sobie z nowymi wyzwaniami.

Z drugiej strony, trudno znaleźć uniwersalny model (zbiór działań), który pozwoli podnosić efektywność działania danej firmy bazując na potencjale zatrudnianych pracowników. Na pewno jednak należy zacząć od włączania, na większą skalę, pracowników w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa oraz od wprowadzania różnorodnych form zarządzania partycypacyjnego. Zdaniem autora opracowania, dawanie coraz większej autonomii pracownikom oraz podejmowanie strategicznych dla danego przedsiębiorstwa decyzji, na podstawie ich wiedzy i umiejętności, staje się nieodzownym elementem zarządzania we współczesnych organizacjach.

Kolejnym etapem na drodze podnoszenia efektywności jest bez wątpienia wykorzystywanie wiedzy i umiejętności jako unikalnych i trudnych do podrobienia zasobów, na których zbudowana może zostać przewaga konkurencyjna firmy. Firmy powinny budować unikalne relacje między pracownikami, których efektem będzie zarówno innowacyjność działania organizacji, jak i nowe produkty oraz wiedza. Rozwijanie wiedzy pracowników przez pobudzanie ich kreatywności i zdolności społecznych jest uważane za jeden z najbardziej obiecujących kierunków rozwoju w zarządzaniu wiedzą (Kaczmarek-Kurczak, Kaczmarek 2012, s. 28-30).

Sama kreatywność jest procesem rozwijania i wdrażania nowatorskich pomysłów w celu rozwiązania problemów lub zaspokojenia potrzeb i składa się z trzech elementów: wiedzy, umiejętności twórczego myślenia i motywacji (Buckingham, Cuffman 2001, s. 123). Stąd też pozyskanie twórczych ludzi, to podstawowy krok w kierunku zwiększenia kreatywności przedsiębiorstwa. Oprócz tego kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa wspomaga także chęć głównego zarządu do podejmowania ryzyka oraz swobodny przepływ informacji wraz z nieskrępowanym dostępem do wiedzy (Mroczko 2014, s. 65-66). W ostatniej z tych kwestii pomóc może też wykorzystanie systemów IT, które służą również do zarządzania relacjami pomiędzy kompetencjami pracowników i budowania sieci społecznych.

Analiza wyników badań

Wpływ pracowników na budowanie przewagi rynkowej przedsiębiorstw w XXI wieku jest niepodważalny i jest głównym elementem przy ocenie możliwości innowacyjnych da-

nej firmy. Wystarczy tylko dostrzec potencjał kluczowych dla organizacji osób i właściwie zarządzać tym kapitałem. Na tym właśnie skupił się autor opracowania, przeprowadzając w 2016 roku badania w 98 średnich firmach z województwa małopolskiego. Na etapie planowania procesu badawczego, autor zamierzał zastosować celowo − losowy dobór próby na podstawie informacji o przedsiębiorstwach zawartych w danych GUS za rok 2015, lecz z powodu niechęci do udziału wielu firm, przyjął zasadę doboru na podstawie własnej deklaracji udziału (wysłano zapytania do blisko 500 podmiotów czy są zainteresowane udziałem w takim przedsięwzięciu). Niestety, próba badawcza nie odzwierciedliła założonych charakterystycznych cech całej grupy, stąd też przedstawione wyniki badań nie są zbiorem całkowitym − można traktować je zatem jako badanie pilotażowe. Badanie miało dwa cele główne: wskazać w badanych podmiotach kluczowych pracowników, pod kątem budowania przewagi konkurencyjnej oraz wskazać wpływ tej grupy osób na obszary działalności danej firmy odpowiedzialne właśnie za kreowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Proces badawczy został zaprojektowany w postaci wywiadów indywidualnych przeprowadzanych z właścicielami firm (98 osób) - I etap badania, oraz z wskazanymi przez powyższe osoby (po wewnętrznych konsultacjach oraz na podstawie przygotowanych przez autora badania kryteriów) pracownikami różnego szczebla zatrudnionymi w badanych podmiotach - II etap badania.

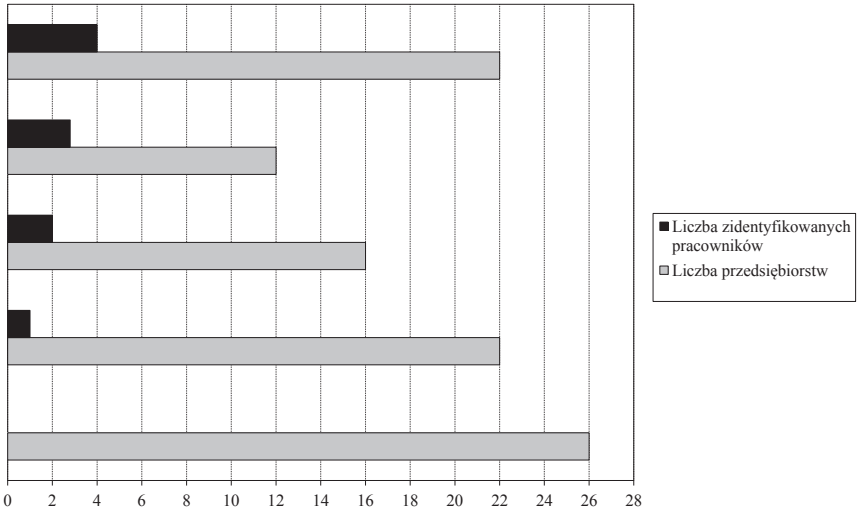
Etap II badań okazał się najtrudniejszy, ponieważ pojawiły się problemy z wytypowaniem, na podstawie poniższych kryteriów, osób mających rzeczywisty wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej ich firm. Właściciele wraz z głównym kierownictwem oraz działami HR wskazywali zupełnie inne osoby niż wynikało to z przyjętych kryteriów. Po żmudnych analizach udało się w końcu wytypować 296 takich osób, co daje średnio 3 pracowników w jednym badanym podmiocie. Jest to jednak tylko średnia, gdyż w niektórych firmach nie udało się takich osób zidentyfikować - szczegółowy opis zjawiska zaprezentowano na wykresie 1.

Ustalone na potrzeby procesu badawczego, kryteria wyboru kluczowych dla firm pracowników prezentują się następująco:

1. Kompetencje i umiejętności:
- umiejętność pracy zespołowej − w celu budowania zaufania, pomaga rozstrzygać konflikty w celu zdobycia wysokich wyników;
- kreatywność w podejściu do zadań − tworzy nowe idee oraz rozwija i ulepsza już istniejące systemy;
- zdolność krytycznego myślenia − koncentracja na pojawiających się problemach;
- wiedza ekspercka − z działalności operacyjnej, strategii i procesów finansowych, oraz ich konsekwencjach dla firmy.
2. Najczęściej wykonywane czynności:
- kontakt z klientami;
- kontakt z partnerami;
- tworzenie innowacyjnych rozwiązań.
3. Zasoby używane podczas wykonywanej pracy: informacje, wiedza, ekspertyzy.

Wykres 1

Liczba kluczowych pracowników zidentyfikowanych w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

I etap badań miał dać odpowiedź, na podstawie opinii właścicieli badanych przedsiębiorstw, na temat roli jaką mają do spełniania ich zdaniem zatrudniani pracownicy, w porównaniu z tradycyjnymi czynnikami produkcji. Po analizie uzyskanych danych, nasuwa się niestety wniosek, że potencjał ludzki nie jest jeszcze wysoko ceniony w polskich realiach gospodarczych. Można postawić tezę, iż nie zdają sobie oni sprawy z potrzeby budowania pozycji konkurencyjnej swej firmy w oparciu o unikalne kompetencje pracownicze. Szczegółowe dane przedstawiono na wykresie 2.

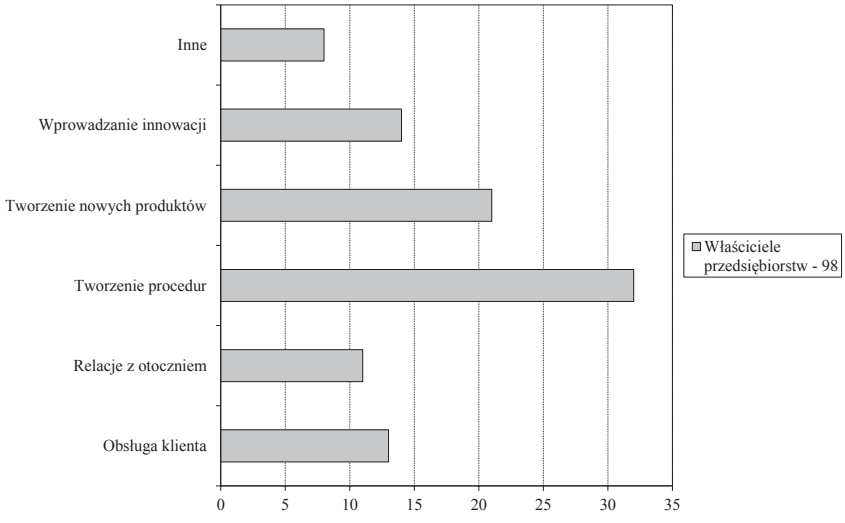
Z kolei II etap, po dokonaniu wielu analiz materiałów i danych zebranych oraz wtórnych, w tym też dokumentów związanych z funkcjonowaniem badanych przedsiębiorstw, miał wyodrębnić nowe źródła budowy przewagi konkurencyjnej, na które kształt mają wpływ właśnie kluczowi pracownicy, zidentyfikowani w badanych firmach (por. wykres 3).

Analizując zaprezentowane wyniki badań, nasuwa się wniosek, iż właściciele przedsiębiorstw nie zdają sobie sprawy, jak ważne zadania dla ich organizacji realizują zatrudniani w niej pracownicy i jak duży mają wkład w budowę przewagi konkurencyjnej. Obszary działalności, na które mają największy wpływ (praktycznie je kreując) to nic innego jak nowe, i zarazem jedyne źródła budowy przewagi konkurencyjnej na tak specyficznym rynku jak dzisiejszy.

Reasumując, jak dowodzą przytoczone dane, w XXI wieku, pozycja konkurencyjna wszystkich przedsiębiorstw na rynku zależeć będzie w dużej mierze od ducha innowacyjności i przedsiębiorczości ich pracowników. Właściciele firm muszą zatem zmienić także podejście do nich, gdyż powinni dążyć do rozwijania ich kreatywności i inicjatyw oraz stwo-

Wykres 2

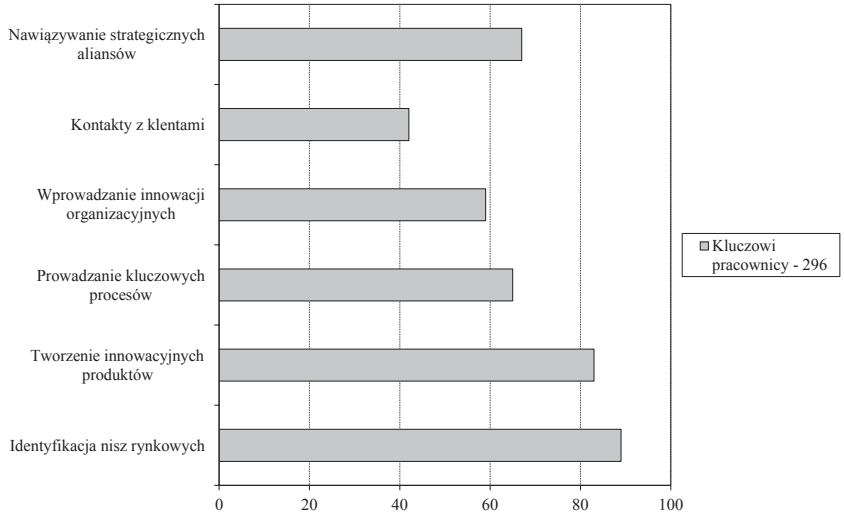
Opinia właścicieli badanych przedsiębiorstw o roli kapitału ludzkiego w ich organizacjach



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 3

Rola kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: jak w wykresie 1.

rzyć im atmosferę partnerskiej współpracy, w której czuć się będą partnerami, niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Podsumowanie

Zdolność przedsiębiorstw do absorbowania innowacji, która świadczy o ich sile kreatywności, zależy przede wszystkim od aktywności i kompetencji zatrudnianych pracowników. Optymalne wykorzystanie ich potencjału jest warunkiem sprostania współczesnym wyzwaniom i determinantą budowy trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Aktywność innowacyjna i kompetencje kluczowych pracowników, przeradzają się w kompetencję strategiczną przedsiębiorstwa, która decyduje o jego elastyczności, możliwościach adaptacyjnych i szansach na przeprowadzanie zmian. I jak pokazują przeprowadzone badania, pracownikom należy pozwolić:

- kreować nowatorski produkt;
- tworzyć nowe kanały dostępu do klienta;
- zachęcać klientów do korzystania akurat z oferty danej firmy;
- generować nisze rynkowe - dotąd nie zauważone i nie zagospodarowane.

W związku z tym, w przyszłości należy zaobserwować, czy zmienia się postępowanie zarządów przedsiębiorstw. Nie mogą one tylko koncentrować się na pozyskiwaniu do pracy ludzi z otoczenia, narzucać im więzy formalne i tylko zarządzać nimi. Ich rola jest w tej chwili o wiele trudniejsza i bardziej skomplikowana, ponieważ muszą skupić się na szukaniu sposobu wykorzystania potencjału pracowników. Inaczej nie stworzą innowacji i nie będą w stanie reagować na zmiany w otoczeniu. W dalszym etapie rozwoju powinni starać się doprowadzić do zwiększenia tego potencjału, tworząc z niego strategiczny kapitał, który będzie odpowiedzialny za budowanie przewagi konkurencyjnej i zapewni organizacji w przyszłości stabilność finansową.

Bibliografia

Brodowska-Szewczuk J. (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe: Administracja i Zarządzanie", nr 80, Akademia Podlaska w Siedlcach.

Buckingham M., Cuffman B. (2001), *Po pierwsze: złam wszystkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej,* MT Biznes, Warszawa.

Cielemęcki M. (2011), *Pracownik wiedzy jako kluczowy zasób współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", nr 89.

Hamel G., Prahalad C. K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", No. 5/6.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2000), *Siedem kultur kapitalizmu,* Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Kaczmarek-Kurczak P., Kaczmarek M. (2012), *Problem poprawy efektywności organizacji poprzez mobilizację potencjału ludzi z perspektywy literatury zarządzania wiedzą i psychologii*, „Management and Business Administration. Central Europe", nr 117.

Lubiński M. (1995), *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposoby mierzenia*, (w:) *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski - uwarunkowania i perspektywy*, „Raporty. Studia nad konkurencyjnością", IRiSS, Warszawa.

Macias J. (2008), *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 9.

Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami,* PWE, Warszawa.

Mroczko F. (2014), *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku,* Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa*,* Jelenia Góra.

Impact of Key Workers of Contemporary Enterprises

Summary

The modern economy is characterised by changes which are now faster and more unexpected. In such variable conditions, the company to be successful must act differently than their competitors – they must look for new solutions. Therefore, the main purpose of this article is to determine the effect of key employees to create new sources of competitive advantage in the surveyed companies. The research goal will be reached based on an analysis of available materials, theoretical and empirical studies, conducted by the author of this study. The research process was carried out in 2016 in 98 medium-sized companies operating in the Małopolska Province. The first analysis of the collected material showed great influence of important employees in the areas related to raising the quality of services or products and the optimisation of relations with the environment, i.e. important determinants of modern building competitive advantage.

Key words: competition, competitive advantage, human capital, knowledge.

JEL codes: D41, M12, O15

Роль основных работников на современном предприятии

Резюме

Для совеременной экономики характерны происходящие в ней изменения, которые наступают все быстрее и более неожиданно. В таких меняющихся условиях предприятия, чтобы добиться успеха, должны действовать по-другому, чем конкуренты, и искать новые решения. И потому основная цель статьи – определить влияние основных работников на формирование новых источников конкурентного преимущества. Исследовательская цель будет достигнута на основе анализа доступных теоретических источников и эмпирических исследований, проведенных автором разработки. Исследовательский процесс был осуществлен в 2016 г. и охватил собой 98 средних фирм, действующих в Малопольском воеводстве. Первые анализы собранного материала показали значительное влияние отдельных работников на области, связанные с повышением качества услуг/продуктов, и оптимизации в формировании отноше-

ний с окружающей средой, т.е. на важные детерминанты современного построения конкурентного преимущества.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентное преимущество, человеческий капитал, знания.

Коды JEL: D41, M12, O15

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Michał Igielski
Akademia Morska w Gdyni
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
Katedra Ekonomi i Polityki Gospodarczej
ul. Morska 81-87
81-225 Gdynia
e-mail: m.igielski@wpit.am.gdynia.pl

Patrycja Juszczyk
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wykorzystanie koncepcji *free revealing* w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza koncepcji *free revealing* na tle otwartych innowacji jako sposobu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem roli użytkowników we współtworzeniu innowacji. Zidentyfikowano dotychczas kilka modeli tworzenia innowacji opierających się na koncepcji *free revealing*, które uwzględniają bezpłatne ujawnianie i dzielenie się innowacyjnymi rozwiązaniami także wśród konkurujących ze sobą firm. Bezpośrednia komunikacja przedsiębiorstw z użytkownikami ma wpływ na innowacyjność podmiotów gospodarczych, a w konsekwencji prowadzi do osiągania przewagi konkurencyjnej. W artykule zastosowano metodę krytycznej analizy literatury.

Słowa kluczowe: otwarte innowacje, *free revealing*, przewaga konkurencyjna.

Kody JEL: O31, O32

Wstęp

Dynamika otoczenia przedsiębiorstw oraz presja konkurentów powoduje, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest niemożliwe (O'Shannassy 2008). Obecnie przewaga konkurencyjna często dezaktualizuje się w czasie krótszym niż rok (Sajdak 2016). Przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na to, by poświęcać wiele miesięcy na dopracowywanie jednej strategii długofalowej. Aby pozostać na uprzywilejowanej pozycji, powinny bezustannie podejmować nowe inicjatywy strategiczne, dostosowywać się do pojawiających się okazji i wykorzystywać równocześnie wiele źródeł chwilowej przewagi konkurencyjnej (McGrath 2013). Problemem strategicznym współczesnych przedsiębiorstw staje się więc pobudzanie innowacyjności w długim terminie tak, by możliwe było osiąganie przewagi konkurencyjnej w tej samej perspektywie czasowej.

Jedną z koncepcji przyczyniających się do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest koncepcja dynamicznego zarządzania (Cushman, King 1995). Zakłada ona, że do uzyskania przewagi konkurencyjnej niezbędna jest m.in. innowacyjność produktowa, procesowa i strukturalna.

Prowadzone w ostatnich latach badania poświęcone zarządzaniu innowacjami kierują uwagę na znaczenie wprowadzania zmian o charakterze innowacji w modelach biznesu przedsiębiorstw. Podkreśla się większe znaczenie takich zmian dla osiągnięcia przewagi

konkurencyjnej niż tworzenie nowych produktów lub usług[1]. Podczas gdy innowacje produktowe czy procesowe są łatwe w imitacji, a wytworzona dzięki nim przewaga konkurencyjna nietrwała, modele biznesu odznaczające się innowacyjnością są trudniejsze do powielenia, gdyż są wielowymiarowe i składają się ze złożonego zbioru aktywności (Deimler, Revees i in. 2009). Potrzebne jest zatem wbudowanie otwartości na klienta w model biznesu przedsiębiorstwa.

Badacze skupiają się między innymi na związkach między osiąganiem przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa a ich innowacyjnością. Relacje te opisywane są zwykle z użyciem skłonności podmiotów gospodarczych do współpracy z otoczeniem. Powodem bywają ograniczone zasoby niepozwalające na własną działalność B+R. Dodatkowo literatura wskazuje, że bardziej konkurencyjne są podmioty charakteryzujące się większym poziomem otwartości i tym samym z większą skłonnością do podnoszenia własnej innowacyjności (Stankiewicz 2009).

Opisane założenia wpisują się w koncepcję otwartych innowacji *(open innovation)*, opierającą się na bezpośredniej komunikacji przedsiębiorstw z użytkownikami ich produktów i usług w celu sprawniejszej realizacji procesu innowacji (Chesbrough 2003). Uzupełnieniem idei otwartej innowacji jest koncepcja *free revealing* zakładająca swobodne ujawnienie przez innowatora zastrzeżonych informacji dotyczących innowacji. Rezygnuje on dobrowolnie z istniejących i potencjalnych praw własności intelektualnej, czyniąc z danej informacji dobro publiczne. Dotyczy to nieodpłatnego udostępniania opracowanych rozwiązań, a także tworzenia sieci współpracy z użytkownikami dóbr lub usług (von Hippel 2005).

Celem artykułu jest omówienie koncepcji *free revealing* na tle otwartych innowacji jako sposobu kształtowania przewagi konkurencyjnej. Zastosowano metodę analizy krytycznej literatury (Czakon 2015). W pierwszej części skupiono się na analizie założeń i wyróżników koncepcji otwartych innowacji, a także elementach warunkujących współtworzenie przez klientów nowych produktów. Druga część pracy poświęcona jest koncepcji *free revealing* – zidentyfikowano modele współpracy opierające się na tej koncepcji, scharakteryzowano jej główne atrybuty, a także przytoczono praktyczne przykłady jej wykorzystania. W podsumowaniu zawarto wnioski, kierunki dalszych badań oraz ograniczenia związane z osiąganiem przewagi konkurencyjnej przy zastosowaniu koncepcji *free revealing*.

Koncepcja otwartych innowacji

Procesy innowacyjne podlegają ciągłej ewolucji. Początkowe linearne, sekwencyjne modele innowacji o charakterze podażowym, z czasem przekształciły się w modele popytowe, by następnie pod koniec lat 90. XX. wieku przyjąć postać modeli nieliniowych, opartych na powiązaniach sieciowych (Rothwell 1994). Postępująca globalizacja, zjawisko hiperkon-

[1] Badanie realizowane przez agencję Economist Intelligence Unit w 2005 roku. Wyniki badania zostały zamieszczone w artykule: Amit, Zott (2012).

sumpcji, postęp techniczny, rewolucja techniczno-komunikacyjna, wszechobecne usieciowienie, wpłynęły na zmianę sposobu myślenia o innowacjach (von Krogh, Spaeth 2007). Nie bez znaczenia były też wysokie koszty własnej działalności B+R, rozproszenie zasobów wiedzy, czy konieczność łączenia różnych technologii (Kozarkiewicz 2010).

Koncepcja otwartych innowacji zaproponowana przez H.W. Chesbrougha (2003) została przyjęta z dużym zainteresowaniem przez praktyków i badaczy z wielu dyscyplin naukowych, wliczając ekonomię, socjologię i psychologię (von Krogh, Spaeth 2007). Określenie to powstało, aby odróżnić tradycyjny, liniowy proces innowacyjny, który jest realizowany wewnątrz firmy, jedynie z wykorzystaniem jej wewnętrznych zasobów, od procesu, który coraz powszechniej funkcjonuje na rynku i polega na wykorzystaniu idei powstających zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy oraz wewnętrznych, jak i zewnętrznych sposobów wprowadzenia nowego produktu, czy nowej technologii na rynek (Trott, Hartmann 2009). Koncepcję otwartych innowacji, w przeciwieństwie do modelu zamkniętego, cechuje nieliniowość (Chesbrough 2003).

Otwarte innowacje polegają na bezpośredniej współpracy z szeroko rozumianymi użytkownikami, którzy tym samym stają się współtwórcami powstałych tak produktów, usług lub procesów. Twórca koncepcji twierdzi, iż rozwój firm nie opiera się wyłącznie na własnych badaniach, ale jest on możliwy wtedy, kiedy przedsiębiorstwa nabywają patenty, licencje na wynalazki lub inne nowatorskie rozwiązania od zewnętrznych podmiotów. Przedsiębiorstwo bazujące na koncepcji otwartych innowacji, poza rozwijaniem wewnętrznego potencjału oraz pozyskiwaniem pomysłów, których źródłami są inne podmioty, jest także nastawione na dzielenie się własnymi innowacyjnymi rozwiązaniami z innymi podmiotami znajdującymi się w jego otoczeniu bez obawy, że mogą one pozbawić ich możliwości czerpania korzyści z zainicjowanych pomysłów (Laursen, Salter 2004). Omawiana koncepcja nie zakłada całkowitej rezygnacji z prowadzenia przez przedsiębiorstwo innowacyjnych badań własnych, zatem jej zadaniem nie jest likwidacja wewnętrznych działów badawczo-rozwojowych, lecz wspieranie ich przez jak najlepsze wykorzystanie źródeł innowacji polegające na włączeniu ich do procesów tworzenia (Sopińska 2013).

W ramach otwartych innowacji wyróżnia się trzy kategorie otwartych procesów innowacji (Gassmann, Enkel, Chesbrough 2010):

- proces dośrodkowy − polega na wykorzystywaniu otoczenia jedynie do odpłatnego lub nieodpłatnego pozyskiwania pomysłów, rozwiązań lub technologii. Podmiot jest nastawiony na zwiększenie własnej działalności innowacyjnej poprzez tworzenie związków z innymi podmiotami, w celu zdobycia dostępu do ich innowacji (Chesbrough, Garman 2010);
- proces odśrodkowy − zakłada przepływ innowacji z przedsiębiorstwa do otoczenia. Podmiot dąży do komercjalizacji wygenerowanych przez siebie rozwiązań, które nie mieszczą się w jego aktualnej strategii rozwoju głównie poprzez ich sprzedaż (Chariomonte 2006);
- proces mieszany − polega na tworzeniu przez dany podmiot formalnych i nieformalnych sieci oraz podejmowanie kooperacji z zewnętrznymi interesariuszami na różnych etapach procesu innowacyjnego (Baloh, Jha, Awazu 2008).

Innym kryterium podziału jest sposób doboru partnerów. Można wyróżnić podejście bazujące na selektywnym bądź na otwartym sposobie doboru uczestników do procesu innowacyjnego (Sopińska 2013). Selektywny dobór zewnętrznych partnerów oznacza wyselekcjonowanie zewnętrznych użytkowników ze względu na ich wiedzę i doświadczenie. Otwarty sposób doboru zakłada, że każdy zainteresowany udziałem w procesie innowacyjnym ma do niego dostęp.

Otwarte innowacje dość szybko znalazły się w głównym nurcie zainteresowań badawczych. Początkowo badane w obszarze technologicznym i na gruncie zarządzania innowacjami, dziś stają się przedmiotem badań w obszarze zarządzania strategicznego i zachowań organizacyjnych, co pozwala poznać model z nowej perspektywy (Gassmann, Enkel, Chesbrough 2010).

Koncepcja *free revealing*

Z ideą otwartych innowacji wiąże się nowe podejście określane w języku angielskim jako koncepcja *free revealing,* co oznacza w wolnym tłumaczeniu „wolne ujawnienie".

Koncepcja ta zakłada swobodne ujawnienie przez innowatora zastrzeżonych informacji dotyczących innowacji, który dobrowolnie rezygnuje ze wszystkich istniejących i potencjalnych praw własności intelektualnej, czyniąc z danej informacji dobro publiczne (Harhoff, Henkel, von Hippel 2003). Von Hippel (2005) łączy tę koncepcję z demokratyzacją innowacji, czyli nasilającym się zjawiskiem opracowywania innowacji (produktów i usług) przez samych użytkowników, którymi są inne przedsiębiorstwa lub indywidualni konsumenci. Badania przeprowadzone przez von Hippela (2005) we współpracy z licznym gronem badawczym, ujawniły, że obok świata restrykcyjnych praw własności intelektualnej wyrasta świat wspólnot kreatywnych użytkowników. Zjawisko to dotyczy różnego rodzaju produktów, począwszy od technologii ICT, po sprzęt sportowy, systemy irygacyjne w rolnictwie, na sprzęcie medycznym kończąc (Niedbalska 2011).

Warto jednak zauważyć, iż celowe ujawnianie innowacji przez firmy nastawione na zysk zostało po raz pierwszy opisane przez R.C. Allena w 1983 roku. Zauważył on, że pracownicy konkurujących ze sobą firm, publicznie ujawniali informacje dotyczące ulepszeń konstrukcji pieca, a także dane o ich wpływie na jego całościową wydajność. Informacje te publikowali w ogólnie dostępnych materiałach prasowych lub dzielili się nimi podczas spotkań stowarzyszeń zawodowych. Po wstępnej obserwacji Allena, wielu innych autorów również badało zjawisko ujawniania informacji dotyczących innowacji wśród firm nastawionych na zysk. Gault i von Hippel (2009) podkreślają, że współcześnie wielu badaczy innowacji uważa, iż omawiana koncepcja umożliwia uzyskanie wyższych zysków niż w przypadku klasycznej ochrony patentowej gwarantowanej przez państwo, czy prawo monopolu udzielane w ramach systemu Praw Własności Intelektualnej m.in. przez redukcję kosztów związanych z tworzeniem zaplecza czy prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych. Nie bez znaczenia jest też ograniczanie wydatków związanych z procedurą zgłoszeń patentowych, ograniczenie do minimum kosztów związanych z zakupem patentów, dokonywaniem opłat

i koniecznością zawierania umów licencyjnych. Wszystko to wpływa na niższą cenę dóbr i eliminuje zagrożenie pojawienia się na rynku monopolu patentowego (Harhoff, Henkel, von Hippel 2003).

Należy zaznaczyć, że oprócz zysków materialnych, dla wielu użytkowników – innowatorów, którzy udostępniają publicznie informacje na temat tworzonych przez siebie innowacji, istotny jest wkład w poszerzanie dobra wspólnego, a także satysfakcja z udziału w procesie twórczym (Colarelli O'Connor, Corbett, Pierantozzi 2010).

Fauchart i von Hippel (2008) podkreślają, że zerwanie z systemem ochrony instytucjonalnej nie oznacza braku jakichkolwiek norm w sposobie rozprzestrzeniania się innowacyjnych rozwiązań. One nadal istnieją, jednak mają charakter norm zbliżonych do tych obowiązujących w tradycyjnym modelu własności przemysłowej. Należy do nich między innymi zasada, iż kolejni użytkownicy nie kopiują rozwiązań dosłownie, lecz wykorzystują je do opracowania i wdrożenia kolejnych pomysłów. Poza tym, użytkownicy zobowiązani są zawsze do podawania pierwotnego źródła lub autorstwa wykorzystanego rozwiązania (Fauchart, von Hippel 2008).

Zidentyfikowano dotychczas pięć odrębnych badawczo modeli wewnątrz otwartych innowacji, opierających się na koncepcji *free revealing* (Schweisfurth, Raasch, Herstatt 2011):

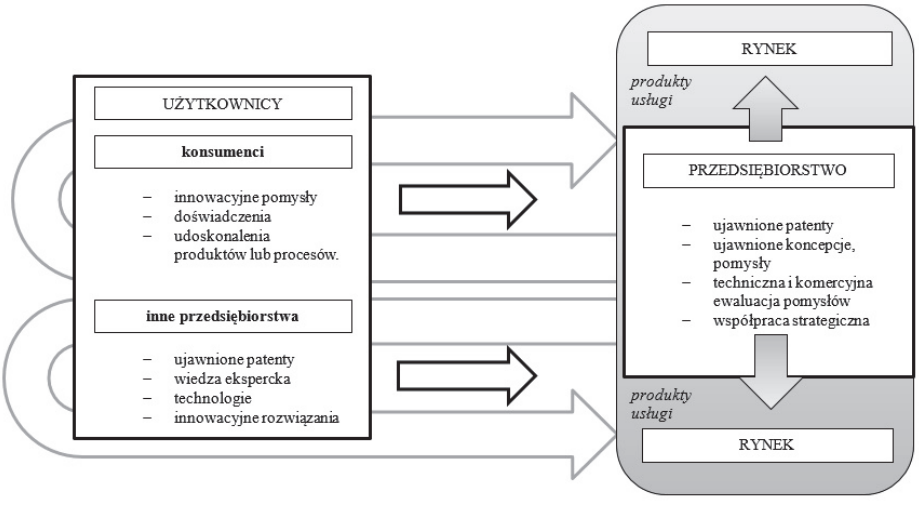
a) Model zbiorowego wynalazku – producenci dzielą się wzajemnie swoją innowacyjną wiedzą, technicznymi rozwiązaniami, pomysłami generowanymi w czasie ich codziennej pracy.
b) Model sieci innowacji użytkownika – użytkownicy są głównym źródłem innowacji i ujawniają oni swoje innowacyjne pomysły, wiedzę bezpłatnie, *on-line*.
c) Model produkcji partnerskiej opartej na wspólnocie – produkcja oparta na współpracy, w której luźno powiązane jednostki dzielą się zasobami oraz wynikami produkcji. Nikt nie sprawuje wyłącznej kontroli nad użyciem i rozdysponowaniem zasobów wspólnoty, ale z zasobów zarządzanych przez wspólnotę może korzystać każdy.
d) *Crowdsourcing* – zaangażowanie wielu podmiotów spoza przedsiębiorstwa do bardzo konkretnych zadań lub etapów procesu innowacyjnego, które wykonywane są tradycyjnie przez pracowników firmy.
e) Innowacje *open-source* – przedsiębiorstwo ujawnia wstępne informacje na temat nowego projektu, nowego produktu lub usługi z zamiarem współtworzenia go z użytkownikami. Celem jest wypracowanie wspólnego, jednolitego wzoru,

Ogólny schemat współpracy z użytkownikami przedsiębiorstwa, w ramach wymienionych powyżej modeli, został zaprezentowany na schemacie 1.

Zastosowanie koncepcji *free revealing* udokumentowano w przypadku współczesnych innowacji urządzeń przemysłowych opracowywanych przez użytkowników: np. firma IBM ujawnia coraz więcej informacji dotyczących procesu produkcji swoim konkurentom i dostawcom sprzętu (Lim 2000) w przypadku automatycznych analizatorów chemii klinicznej, po wprowadzeniu na rynek podstawowego analizatora wielu użytkowników opracowało istotne ulepszenia techniczne zarówno do analizatora, jak i do testów klinicznych przetwarzanych na tym sprzęcie (von Hippel 2005). Wszystkie informacje dotyczące zastosowanych

Schemat 1

Schemat współpracy w ramach koncepcji *free revealing*



Źródło: opracowanie własne.

technicznych usprawnień zostały upublicznione (von Hippel 2005). Także użytkownicy sprzętu sportowego ujawniają swoje spostrzeżenia i szczegóły dotyczące sposobu modyfikacji istniejących produktów, a nawet informacje składające się na ich proces tworzenia (Franke, Shah 2003).

Henkel (2004) wykazał, że koncepcja *free revealing* praktykowana jest także przez bezpośrednio konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa. Przykładem stało się oprogramowanie Linux, do którego usprawnienia i rozszerzenia zostały stworzone przez konkurujących ze sobą producentów (Le Roy, Czakon 2016). Partnerska współpraca z użytkownikami oprogramowania, początkowo postrzegana jako zagrożenie, z czasem uznana została za bardzo istotne źródło innowacyjności przedsiębiorstwa. Jako pierwszy zauważył to IBM, który w 1999 roku ogłosił oficjalne wsparcie dla projektu Linux i stworzył jednostkę odpowiedzialną za współpracę z użytkownikami Linuxa – tzw. Linux Technology Center (LTC)[2]. Innym przykładem jest odtajnienie patentów przez amerykańskiego producenta samochodów elektrycznych – firmę Tesla, która zdecydowała się bezpłatnie udostępnić ponad dwieście swoich patentów. Celem tego ruchu miało być przyspieszenie rozwoju samochodów o napędzie elektrycznym, a co za tym idzie - przyspieszenie działań mających chronić środowisko[3].

Należy jednak pamiętać, iż ujawnianie patentów lub rezygnacja z praw przysługujących w przypadku posiadania ochrony patentowej, może skutkować słabszą pozycją na rynku

[2] Oficjalna strona internetowa IBM: http://www.ibm.com
[3] Oficjalna strona internetowa Tesla: http://www.tesla.com

i utratą przewagi konkurencyjnej budowanej na wyłącznym prawie do korzystania z danych rozwiązań lub produktów.

Podsumowanie

Przegląd literatury wskazuje na związek między otwartością podmiotów gospodarczych na współpracę z otoczeniem a ich innowacyjnością. Przedsiębiorstwa włączające swoich użytkowników w proces tworzenia innowacji lepiej odpowiadają na istniejące potrzeby klientów, ale także potrafią przewidywać ich przyszłe potrzeby. Ciągłe generowanie innowacji zwiększa szanse na uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Poszukując oraz nabywając technologie od zewnętrznych podmiotów, przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej efektywne w działaniu, a dzięki temu rozwijają relacyjne podejście do osiągania przewagi konkurencyjnej (Czakon 2005).

Nie bez znaczenia dla osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa opierające swą działalność na koncepcji *free revealing,* są pozytywne relacje budowane z użytkownikami, dla których ważna jest możliwość udziału w procesie twórczym i płynąca z tego satysfakcja. Ograniczanie kosztów związanych z działalnością B+R, zakupem patentów czy licencji wpływają z kolei na niższą cenę dóbr i usług oferowanych użytkownikom.

Tworzenie przez przedsiębiorstwa warunków do angażowania użytkowników w proces tworzenia innowacji jest często wyrazem niewystarczającej wiedzy, niepozwalającej generować innowacji na własną rękę. Poza tym, koncepcja współtworzenia innowacji z użytkownikami, wymaga od przedsiębiorstwa umiejętności włączania użytkowników w to działanie, koordynowania ich pracy i umiejętności zarządzania zdecentralizowanymi procesami innowacyjnymi (Czakon 2009).

Należy mieć na uwadze, iż na ogół użytkownicy nie są skłonni do dobrowolnego i bezpłatnego ujawniania swoich innowacyjnych rozwiązań, co oznacza, że proces tworzenia innowacji w modelu biznesu zakładającym szeroko rozumiane współtworzenie ich z użytkownikami, zależny jest od pojawienia się użytkowników chętnych do udziału w procesie lub od licencjonowania.

Koncepcja *free revealing* i opierające się na niej modele, zwłaszcza *crowdsourcing*, jak i model produkcji partnerskiej opartej na wspólnocie, wymagają dalszej eksploracji. Obecnie wszystkie te pojęcia ograniczane są przez badaczy do jednego wymiaru – koncepcji otwartych innowacji. Te z kolei badane są głównie pod kątem współtworzenia innowacji z użytkownikami, bez rozróżnienia ich na konkurentów, dostawców, klientów i konsekwencji takiej współpracy dla każdej z tych grup. Konieczne są dalsze badania nad wpływem współtworzenia innowacji z każdą z wymienionych grup użytkowników, na ich rzeczywistą innowacyjność, a co za tym idzie, uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej (Klimas 2015).

Jednocześnie istnieje potrzeba opracowania spójnej teorii otwartych innowacji w celu integracji istniejących, odmiennych poglądów badawczych.

Bibliografia

Allen R.C. (1983), *Collective Invention,* "Journal of Economic Behavior and Organization", No. 4(1).

Amit R., Zott C. (2012), *Creating Value Through Business Model Innovation,* "MIT Sloan Management Review", Vol. 53, No. 3

Baloh P., Jha S., Awazu Y. (2008), *Building Strategic Partnerships for Managing Innovation Outsourcing*, "Strategic Outsourcing: An International Journal", Vol. 1(2).

Chariomonte F. (2006), *Open Innovation Through Alliances and Partnership: Theory and Practice*, "International Journal of Technology Management", Vol. 33(2-3).

Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Colarelli O'Connor G., Corbett A., Pierantozzi R. (2010), *Stwórz trzy odmienne* ścieżki *kariery dla innowatorów,* „Harvard Business Review Polska", nr 10.

Czakon W. (2009), *Relational capability of organizations - theoretical advances,* "Journal of Economics and Management", No. 5.

Czakon W. (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Fauchart E., von Hippel E. (2008), *Norms-Based Intellectual Property Systems: The Case of French Chefs,* "Organization Science", Vol. 19, No. 2.

Franke N., Shah S. (2003), *How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users*, "Research Policy", No. 32.

Gault F., von Hippel E. (2009), *The Prevalence of User Innovation and Free Innovation Transfers: Implications for Statistical Indicators and Innovation Policy*, "MIT Sloan School of Management Working Paper", No. 4722-09.

Gunther McGrath R. (2013), *Krótkotrwała przewaga*, „Harvard Business Review Polska", listopad.

Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra,* Business Press, Warszawa.

Harhoff D., Henkel J., von Hippel E., (2003), *Profiting from Voluntary Information Spillovers: How Users Benefit by Freely Revealing Their Innovations*, "Research Policy", No. 32(10).

Henkel J. (2004), *Patterns of Free Revealing,* "Working Paper", University of Munich, Munich.

Klimas P. (2015). *Relacje współtworzenia-propozycja konceptualizacji,* „Marketing i Rynek", nr 9.

Kozarkiewicz A. (2010), *Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji,* „Przegląd Organizacji", nr 5.

Laursen K., Salter A. (2004), *Searching High and Low: What Types of Firms Use Universities as A Source of Innovation?,* "Research Policy", No. 33.

Le Roy F., Czakon W. (2016), *Managing coopetition: the missing link between strategy and performance*, "Industrial Marketing Management", Vol. 53.

Lim K. (2000), *The Many Faces of Absorptive Capacity*, "Working Paper", MIT Sloan School of Management, Cambridge.

Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M.S. (2009), *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game,* The Boston Consulting Group.

Niedbalska G. (2011), *Nowe podejście do problemu własności intelektualnej i źródeł innowacji. Demokratyzacja innowacji według teorii von Hippela*, „Economic Studies", nr 2(LXIX), INEPAN, Warszawa.

O'Shannassy T. (2008), *Perceived environmental uncertainty, strategy-making and organization performance,* United States Academy of Management Conference, Anaheim.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.

Rothwell R. (1994), *Towards the Fifth-Generation Innovation Process*, "International Marketing Review", No. 11(1).

Sajdak M. (2016), *Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Strategie – procesy i praktyki", nr 420.

Schweisfurth T.G., Raasch C., Herstatt C., (2011), *Free revealing in open innovation: A comparison of different models and their benefits for companies,* "International Journal of Product Development", No. 13(2).

Sopińska A. (2013), *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu" – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse", nr 4/1.

Stankiewicz M. J. (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – jej istota i źródła*, (w:) *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Trott P., Hartmann W. (2009). *Why open innovation is old wine in new bottles,* "International Journal of Innovation Management", No. 13(4).

Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, London, Cambridge.

Von Krogh G., Spaeth S., (2007), *The open source software phenomenon: characteristics that promote research,* "The Journal of Strategic Information Systems", Vol. 16, No. 3.

The Use of Free Revealing Concept in Forming the Competitive Advantage of Companies

Summary

The main aim of this article is to analyse the free revealing concept against the background of open innovation model as a way of forming the competitive advantage of companies, with a particular emphasis on the role of users in creating innovation. There have been identified several innovation models based on the free revealing concept so far. They consider free disclosure of innovation and sharing of innovative solutions also among competitors. The companies' direct communication with users has an impact on innovativeness of business entities and consequently results in building their competitive advantage. The article is based on extensive literature studies.

Key words: open innovation, free revealing, competitive advantage.

JEL codes: O31, O32

Использование концепции *free revealing* в формировании конкурентного преимущества предприятий

Резюме

Цель статьи – анализ концепции *free revealing* на фоне открытых инноваций в качестве способа формирования конкурентного преимущества предприятий, с особым учетом роли пользователей в совместном создании инноваций. До сих пор выявили несколько моделей создания инноваций, основанных на концепции *free revealing*, которые учитывают бесплатное выявление и разделение инновационных решений также среди конкурирующих друг с другом фирм. Прямая коммуникация предприятий с пользователями влияет на инновационность экономических субъектов, в итоге же ведет к достижению конкурентного преимущества. В статье применили метод критического анализа литературы.

Ключевые слова: открытые инновации, *free revealing*, конкурентное преимущество.

Коды JEL: O31, O32

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
mgr Patrycja Juszczyk
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Teorii Zarządzania
ul. 1 Maja 50
40-287 Katowice
e-mail: patrycja.juszczyk@uekat.pl

Izabela Konieczna
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Działania rynkowe wpływające na wartość dla klienta w obszarze innowacji B+R. Analiza porównawcza spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego

Streszczenie

Innowacje będące wynikiem działalności badawczo-rozwojowej są czynnikiem tworzącym nową wartość dla klienta. Stąd celem artykułu jest analiza działań rynkowych w obszarze innowacji oraz badań i rozwoju, które wpływają, zdaniem menadżerów spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego, na wartość dla klientów. Ze względu na skłonność przedstawicieli spółdzielni do udziału w badaniach, zostały one przeprowadzone na próbie 41% spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu. Przedstawiciele kierownictwa zostali poproszeni o wskazanie działań realizowanych przez spółdzielnie, które wpływają, ich zdaniem, na wartość dla klientów na następujących rynkach: województwo macierzyste, pozostałe województwa, rynek UE oraz inne główne rynki. Jak pokazują wyniki badań spółdzielnie z obu województw różnią się oceną wpływu działań rynkowych na wartość dla klientów w obszarze innowacji oraz badań i rozwoju.

Słowa kluczowe: działania rynkowe, wartość dla klienta, innowacje, B+R, spółdzielnie.

Kody JEL: M20, O30

Wstęp

Autorzy z zakresu zarządzania strategicznego uważają B+R za ważne dla uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej, szczególnie w tych sektorach, w których sukces rynkowy zależy od innowacyjności technologicznej (Kostera 2008, s. 378). Innowacja będąca wynikiem działalności B+R z dnia na dzień staje się coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju, ponieważ organizacje muszą stawiać czoło wzrastającej konkurencji coraz potężniejszych, bardziej kompetentnych i lepiej zarządzających rywali (Brilman 2002, s. 168). Przedsiębiorstwa innowacyjne to nie tylko te, które szczególnie sprawnie potrafią tworzyć, absorbować i sprzedawać nowe idee, ale przede wszystkim te, które mają zdolność permanentnego przystosowania się do każdej zmiany zachodzącej w ich otoczeniu i aktywnego reagowania na nie (Pasternak 2005, s. 219). Koordynacja badań i rozwoju, marketingu i operacji (wytwarzania i logistyki) oznacza pełne opanowanie łańcucha wartości firmy oraz zdolności jej całościowego i szybkiego dostosowywania do wybranej strategii działania na rynku (Koźmiński 1999, s. 192), a jednym z ogniw łańcucha wartości jest klient. Stąd celem artykułu jest analiza działań rynkowych w obszarze innowacji oraz badań i rozwoju, które

wpływają, zdaniem menadżerów spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego, na wartość dla klientów.

Innowacje a wartość dla klienta

Na konkurencyjność firm w gospodarce światowej wpływa poziom ich inwestycji w badania i rozwój (B+R) (Kostera 2008, s. 378), przy czym działalność B+R jest definiowana jako planowa i ciągła praca twórcza realizowana w celu zwiększenia określonego zasobu wiedzy oraz jej implementacji w zastosowaniach innowacyjnych (Morawski, Kobyłko 2006, s. 201). Innowacje są efektem procesu innowacyjnego, który ma często swój początek w badaniach naukowych (Niestrój 2009, s. 202). B+R mają zatem znaczenie operacyjne dla organizacji, gdyż pozwalają na rozpoznanie nowych możliwości rynkowych, znalezienie nieznanych wcześniej zastosowań istniejących produktów czy na wprowadzenie innowacji technologicznych do procesów produkcyjnych (Kostera 2008, s. 378). Zatem innowacje to produkty i technologie (procesy), które są wynikiem własnej działalności badawczo-rozwojowej czy też są pozyskane na przykład przez zakup licencji lub przejęcie z zewnątrz (Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 182). Działalność innowacyjną przedsiębiorstw należy traktować jako zasadniczy czynnik postępu ekonomicznego i cywilizacyjnego, który sprzyja rozwojowi, utrzymaniu dobrej pozycji na rynku i wzrostowi efektywności działania (Rytlewska 2005, s. 255). Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na opracowaniu i wdrażaniu w przedsiębiorstwie różnego rodzaju innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz w dziedzinie organizacji i zarządzania (Strużycki 2004, s. 219).

Innowacje nie tylko sprzyjają realizacji strategii nastawionej na wzrost wartości, ale umożliwiają osiąganie sprawnego i zrównoważonego rozwoju oraz stabilizują kondycję podmiotu, szczególnie w warunkach kryzysu gospodarczego (Nowacki, Adamska 2010, s. 47). Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorczości, za pomocą którego ze zmiany czyni się okazję do podjęcia nowego działania gospodarczego lub do świadczenia nowego rodzaju usług (Penc 2007, s. 62). Innowacje oznaczają skuteczne zmiany na lepsze. Są to tzw. twórcze kapitalne pomysły przekute profesjonalnie w czyn (Hejduk 2004, s. 39). Innowacja polega na ciągłym poszukiwaniu nowych okazji do zaspokajania ludzkich potrzeb i pragnień. Takimi okazjami są nie tylko oryginalne innowacje produktowe i procesowe, oparte na nauce, ale także naśladownictwo, wprowadzanie nowych wyrobów na rynek, poszukiwanie okazji, innowacje w dziedzinie marketingu i zarządzania (Pierścionek 2003, s. 223-224).

Innowacje można rozpatrywać jako:

- innowacje transformacyjne, które są inspiracją dla całkowicie nowych projektów lub procesów wytwórczych i mają największy wpływ ekonomiczny;
- innowacje rzeczywiste, które stanowią nowość zarówno dla klienta, jak i producenta; innowacje te są jakby drugą generacją innowacji transformacyjnych;

- innowacje przyrostowe, stanowiące codzienną siłę napędową zmian w przedsiębiorstwie. Innowacja przyrostowa to ulepszenie tego co było (tu jest miejsce dla reengineeringu, zarządzania jakością i innych technik) (Pająk 2006, s. 340).

Innowacje tworzą nowe wartości. Nie tylko bezpośrednio powiększają wartość firmy (Niestrój 2009, s. 203). Wartość innowacji to położenie nacisku na to, czego naprawdę potrzebują klienci, a nie na to, jak pokonać konkurentów na dotychczasowym polu; to przekonanie o tym, że reguły nie są niezmienne – można próbować kształtować je od nowa (Altkorn 2002, s. 40). Innowacje są czynnikiem w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa w sytuacji, kiedy tworzą nową wartość dla klientów i odpowiadają na ich potrzeby (Wanicki 2016, s. 516). Jak podaje B. Dobiegała-Korona (2014, s. 4), innowacja staje się wartością dla klientów, jeżeli:

- pozwala realizować cele klientów i daje wyniki, których oni oczekują;
- dostarcza im rzeczywistych, istotnych korzyści, a klienci traktują ją jako unikalną;
- oferta wprowadzana jest w czasie, w którym oczekują jej klienci (mają problemy i chcą je rozwiązać);
- unikalne korzyści dostępne są dla klientów, co znajduje wyraz w akceptowanych kosztach, które poniosą klienci, nabywając innowację.

Innowacje jako wartości dla konsumenta dostarczają istotnych korzyści, które uzna on za unikatowe, jednak muszą pozostać w jego zasięgu, być dla niego dostępne oraz dostarczone w odpowiednim czasie (Wanicki 2016, s. 515). Niezależnie od rodzaju innowacji do ważnych współcześnie innowacyjnych wartości dla klientów należy zaliczyć trzy grupy cech tych wartości:

1. wyższa użyteczność produktów i usług, rozumiana szerzej niż funkcjonalne wartości (cena, wygoda, produktywność), ale uwzględniająca także wartości emocjonalne i doświadczalne klientów;
2. korzyści dla klienta związane z rzadkością (wyjątkowością w rozwiązaniu jego problemu) i dostępem do innowacji;
3. prestiż, więź z dostawcą, wpływ klienta (Dobiegała-Korona 2014, s. 5).

Działania rynkowe wpływające na wartość dla klienta w obszarze innowacji i B+R – wyniki badań

Empiryczna weryfikacja działań rynkowych wpływających na wartość dla klienta w obszarze innowacji i B+R została przeprowadzona wśród przedstawicieli najwyższego kierownictwa spółdzielni mleczarskich. Ze względu na skłonność przedstawicieli spółdzielni do udziału w badaniach, zostały one przeprowadzone na próbie 41% spółdzielni mleczarskich z województw świętokrzyskiego i małopolskiego przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu. Przedstawiciele kierownictwa zostali poproszeni o wskazanie działań realizowanych przez spółdzielnie, które wpływają, ich zdaniem, na wartość dla klientów na następujących rynkach: województwo macierzyste, pozostałe województwa, rynek UE oraz inne główne rynki. Wyniki wywiadów zamieszczono w tabeli 1 oraz na wykresie 1.

Tabela 1

Działania wpływające na wartość dla klientów realizowane przez spółdzielnie mleczarskie z województw świętokrzyskiego i małopolskiego na poszczególnych rynkach w obszarze innowacji i badań i rozwoju (w %)

Wyszczególnienie	Województwo macierzyste*		Pozostałe województwa*		Rynki UE*		Inne główne rynki*	
	WŚ	WM	WŚ	WM	WŚ	WM	WŚ	WM
Oferuje produkty innowacyjne	33	75	33	50	0	0	0	0
Oferuje produkty zgodne z trendami mody	67	25	67	25	0	0	0	0
Częściej niż konkurenci wprowadza nowe produkty na rynek	33	50	33	0	0	0	0	0
Częściej niż konkurenci modernizuje produkty	0	25	0	0	0	0	0	0
Oferuje produkty wyróżniające się wobec produktów konkurentów	67	25	67	0	0	0	0	0
Utrzymuje kontakty z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu	0	50	0	50	33	0	0	0
Utrzymuje kontakty z klientami w fazie realizacji koncepcji produktu	0	25	0	25	0	0	0	0

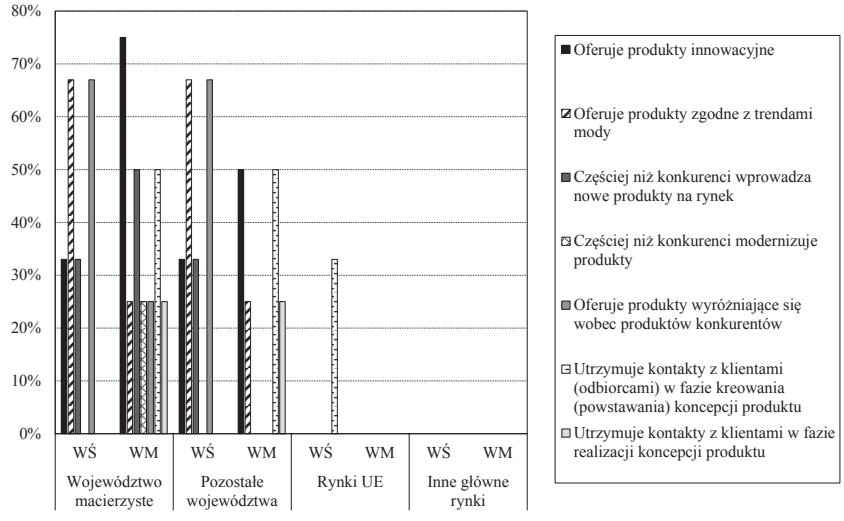
* Odpowiedzi wielokrotne.
WŚ – województwo świętokrzyskie,
WM – województwo małopolskie.
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz Konieczna (2015, s. 17).

Podczas analizy tabeli 1 i wykresu 1 okazuje się, że:

- Na rynku województwa macierzystego więcej spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego oferuje produkty zgodne z trendami mody oraz oferuje produkty wyróżniające się wobec produktów konkurentów niż jest to w przypadku spółdzielni z województwa małopolskiego. Z drugiej strony, więcej spółdzielni z województwa małopolskiego oferuje produkty innowacyjne oraz częściej niż konkurenci wprowadza nowe produkty na rynek. Ponadto, spółdzielnie z województwa małopolskiego realizują działania, których nie realizują spółdzielnie z województwa świętokrzyskiego. Są to: częstsze niż konkurenci modernizowanie produktów, utrzymywanie kontaktów z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu oraz utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie realizacji koncepcji produktu.
- Na rynku pozostałych województw więcej spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego oferuje produkty zgodne z trendami mody w porównaniu ze spółdzielniami z województwa małopolskiego. Ponadto, realizują one działania, których nie wskazali przedstawiciele spółdzielni z województwa małopolskiego: częstsze niż konkurenci wprowadzanie nowych produktów na rynek oraz oferowanie produktów wyróżniających

Wykres 1

Działania wpływające na wartość dla klientów w obszarze innowacji i badań i rozwoju



WŚ – województwo świętokrzyskie,
WM – województwo małopolskie.
Źródło: opracowanie własne.

się wobec produktów konkurentów. Z drugiej strony, więcej spółdzielni mleczarskich z województwa małopolskiego oferuje produkty innowacyjne. Dodatkowo, realizują one działania, które nie są realizowane przez analizowane spółdzielnie z województwa świętokrzyskiego, czyli utrzymywanie kontaktów z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu oraz utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie realizacji koncepcji produktu. Żadna natomiast z analizowanych spółdzielni z obu województw nie wskazała częstszego niż konkurenci modernizowania produktów.

- Na rynkach UE jedynie 33% spółdzielni z województwa świętokrzyskiego utrzymuje kontakty z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu. Pozostałe działania nie są realizowane przez spółdzielnie.

Podsumowanie

Innowacje będące efektem działań badawczo-rozwojowych są czynnikiem w procesie kreowania wartości dla klientów i odpowiadają na potrzeby klientów. Jak pokazują wyniki badań, spółdzielnie w różnym stopniu realizują działania wpływające na wartość dla klienta w obszarze badań i rozwoju oraz innowacji. Poszczególne działania różnią się poziomem realizacji między województwami objętymi badaniem. Spółdzielnie mleczarskie z woje-

wództwa świętokrzyskiego na rynku lokalnym[1] realizują cztery spośród siedmiu wskazanych w badaniu działań, podczas gdy spółdzielnie z województwa małopolskiego realizują na rynku macierzystym wszystkie wskazane w badaniu działania. Inaczej sytuacja przedstawia się na rynku pozostałych województw. Tu spółdzielnie z obu województw realizują po cztery działania, z czego dwa działania się pokrywają, czyli oferowanie produktów innowacyjnych oraz oferowanie produktów zgodnych z trendami mody. Badania pokazują również, że spółdzielnie z województwa małopolskiego realizują we własnym zakresie działalność badawczo-rozwojową, podczas gdy spółdzielnie z województwa świętokrzyskiego są raczej nastawione na pozyskiwanie innowacji z zewnątrz. Jednak w przypadku spółdzielni mleczarskich z obu województw widać, że potrafią diagnozować, co dla ich klientów stanowi wartość w badanym obszarze. Taka świadomość pozwala na dostosowywanie się do potrzeb klientów, co wpływa na wielkość sprzedaży, a w efekcie prowadzi do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

Altkorn J. (2002), *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Dobiegała-Korona B. (2014), *Innowacje w budowie wartości przedsiębiorstwa,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie", nr 1, http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%201_2014%20podzielone/Dobiegala%20Korona.pdf [dostęp: 20.01.2017].

Hejduk I. (red.) (2004), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa.

Konieczna I. (2015), *Cooperatives' Market Activities in the Area of Innovation and R & D on the Example of Dairy Cooperatives from* Świętokrzyskie *Province,* (w:) Hittmar S. (Ed.), *Theory of Management 8*, University of Žilina, Žilina.

Kostera M. (red.) (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Koźmiński A. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.

Morawski M., Kobyłko G. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.

Niestrój R. (red.) (2009), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa.

Nowacki R., Adamska M. (red.) (2010), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

Pająk E. (2006), *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.

Pasternak K. (2005), *Zarys zarządzania produkcją*, PWE, Warszawa.

[1] Rynek lokalny rozumiany jest jako rynek województwa macierzystego.

Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.

Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Rytelewska G. (red.) (2005), *Bankowość detaliczna. Potrzeby, szanse i zagrożenia*, PWE, Warszawa.

Strużycki M. (red.) (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

Wanicki P. (2016), *Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 442.

Market Activities Influencing the Customer Value. A Comparative Analysis of Dairy Cooperatives from Świętokrzyskie and Małopolskie Provinces

Summary

Innovation as a result of research and development activity is a factor in creating a new value for the customer. Hence, the purpose of this article is to analyse market activities in the field of innovation, and research and development, which affect the value for customers, according to managers of dairy cooperatives of Świętokrzyskie and Małopolskie provinces. Because of the tendency of the representatives of cooperatives to participate in the research, it was conducted on a sample of 41% of the dairy cooperatives from Świętokrzyskie and Małopolskie provinces using an interview questionnaire. Management representatives were asked to indicate the activities implemented by cooperatives, which affect, in their opinion, the value for customers in the following markets: the stem province, rest of the provinces, the EU market, and other major markets. As the results of the research show, cooperatives of both provinces differ in the assessment of the impact of market activities on the customer value in the area of innovation, and research and development.

Key words: market activities, customer value, innovation, R&D, cooperatives.

JEL codes: M20, O30

Рыночные действия, влияющие на ценность для клиента в области инноваций в НИР. Сопоставительный анализ молочных кооперативов из Свентокшиского и Малопольского воеводств

Резюме

Инновации, представляющие собой результат деятельности в области изучения и развития, являются фактором, создающим новую ценность для клиента. Отсюда цель статьи – анализ рыночных действий в области инноваций, а также изучения и развития, которые влияют, по мнению менеджеров молочных кооперативов из Свентокшиского и Малопольского воеводств, на ценность для клиентов. Имея в виду склонность представителей кооперативов

к участию в обследованиях, они были проведены на выборке в 41% молочных кооперативов из Свентокшиского и Малопольского воеводств с использованием вопросника интервью. Представителей руководства попросили указать действия, осуществляемые кооперативами, которые влияют, по их мнению, на ценность для клиентов на следующих рынках: свое воеводство, остальные воеводства, рынок ЕС и другие основные рынки. Как показывают результаты обследований, кооперативы из обоих воеводств отличаются друг от друга оценкой влияния рыночных действий на ценность для клиентов в области инноваций, а также изучения и развития.

Ключевые слова: рыночные действия, ценность для клиента, инновации, НИР, кооперативы.

Коды JEL: M20, O30

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Izabela Konieczna
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
Instytut Zarządzania
ul. Świętokrzyska 21
25-406 Kielce
e-mail: izakonieczna@ujk.edu.pl

Joanna Korpus
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Strategie rebrandingu w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym

Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie, jakie strategie rebrandingu stosują banki w kontekście realizowanych transakcji fuzji i przejęć na polskim rynku. Analizie poddano 36 transakcji przeprowadzonych na polskim rynku kontroli w latach 2002-2016 i zidentyfikowano parametry różnicujące zastosowane opcje rebrandingu. Z przeprowadzonych badań wynika, że czynnikami, które różnicują stosowane strategie są: wartość marki uczestników akwizycji, charakter transakcji (fuzja czy przejęcie) oraz charakter inwestora (inwestor strategiczny lub finansowy). Artykuł ma charakter badawczy.

Słowa kluczowe: sektor bankowy, fuzje i przejęcia, marka, rebranding.

Kody JEL: G21

Wstęp

Polski sektor bankowy od czasu zmian systemowych, które nastąpiły w 1989 roku podlega ciągłym przeobrażeniom. Kluczową rolę w procesie jego przebudowy odegrały procesy fuzji i przejęć. Początkowo miały charakter sanacyjny i służyły wzmocnieniu oraz uporządkowaniu tworzącego się systemu. W kolejnych latach służyły do wzmacniania pozycji rynkowej banków i poszerzania obszarów działalności (Buszko 2005), a następnie od 2000 roku konsolidacji krajowej lub transgranicznej umożliwiającej uzyskanie efektów synergii kosztowej oraz ekonomii skali, a w konsekwencji poprawę efektywności (Ramotowski 2015) i maksymalizację lub utrzymanie wartości przedsiębiorstwa w obliczu zwiększonej presji konkurencyjnej (Jones, Critchfield 2005).

Obecnie można zauważyć nasilenie procesów transakcyjnych związanych z wychodzeniem z polskiego rynku tych inwestorów, którym nie udało się zbudować odpowiedniej skali i efektywności. Dezinwestycji dokonują duże zagraniczne banki, zwiększając w ten sposób swoją pozycję kapitałową, a mniejsze, silne kapitałowo podmioty dostrzegają w akwizycjach szansę na zbudowanie efektu skali. Sytuacja ta sprzyja strategii repolonizacji sektora bankowego, zapowiedzianej i realizowanej przez rząd polski.

Przeprowadzenie fuzji lub przejęcia wiąże się z koniecznością określenia sposobu, zakresu i stopnia integracji łączących się podmiotów (Oberg, Tarba 2013). Istotną kwestią wymagającą rozstrzygnięcia jest nazwa i logo, pod którą będą funkcjonować połączone przedsiębiorstwa. Przeprowadzający transakcję menadżerowie muszą podjąć decyzję czy

pozostawić dotychczasowe nazwy firm, czy tylko nazwę nowego właściciela, czy też stworzyć wspólną nazwę, a może zupełnie nową (Lambkin, Muzellec 2008).

Celem artykułu jest zbadanie, jakie strategie rebrandingu stosują banki w kontekście realizowanych transakcji fuzji i przejęć na polskim rynku. Analizie poddano 36 transakcji przeprowadzonych na polskim rynku kontroli w latach 2002-2016 i zidentyfikowano parametry różnicujące zastosowane opcje rebrandingu.

Przegląd literatury w zakresie strategii rebrandingu w procesach fuzji i przejęć

Zasoby przedsiębiorstwa są kluczowym składnikiem determinującym jego funkcjonowanie. Ilość, jakość oraz struktura zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych decydują o potencjale operacyjnym i strategicznym organizacji, poziomie konkurencyjności oraz możliwości jej wzrostu i rozwoju (Suszyński 2013). Na przestrzeni lat w gospodarce światowej obserwuje się zmniejszenie roli aktywów materialnych w procesie kreowania wartości przedsiębiorstw na rzecz kapitału marek i znaków towarowych oraz kapitału ludzkiego. W przedsiębiorstwach z indeksu S&P 500 udział wartości zasobów niematerialnych w 2015 roku wyniósł 87%, podczas gdy w 1975 roku było to jedynie 17% (Ocean Tomo 2015). Podobne prawidłowości zaobserwowano też w spółkach notowanych na GPW w Warszawie − w 2013 roku wartość zasobów niematerialnych kształtowała się na poziomie 63% wartości rynkowej (Korpus 2016), co potwierdza, że są one istotnymi generatorami wartości rynkowej (Korpus 2015).

Jednym ze składników wartości niematerialnych firmy jest marka, często utożsamiana ze znakiem towarowym. Zgodnie z definicją American Marketing Association, marka to „nazwa, termin, znak, symbol, wzór, lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr i usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji" (Kotler, Armstrong 2014, s. 673). Silna marka jest jednym z najważniejszych zasobów, który posiada przedsiębiorstwo, a jej skumulowana wartość jest zbiorem wszystkich materialnych i niematerialnych aktywów, które przynoszą korzyści rynkowe właścicielowi marki (Upshaw 1995).

Wraz z rozwojem firmy, rozszerzeniem bądź zmianą profilu działalności, zmianami organizacyjnymi i struktury własności, jej kierownictwo może stanąć wobec konieczności odświeżenia przestarzałego wizerunku, repozycjonowania produktu bądź zmiany nazwy firmy (Johann 2013). Proces zmiany postrzegania danej marki, w którym dokonuje się modyfikacji pewnych elementów, za pomocą których firma komunikuje się z odbiorcą, określany jest mianem rebrandingu. W tej kategorii mieści się zmiana nazwy, znaku, symbolu, wzoru lub ich kombinacji (Muzellec, Lambkin 2006).

Rebranding może dotyczyć trzech poziomów organizacji (Lambkin, Muzellec 2008):
- korporacji (*corporate rebranding*),
- strategicznych jednostek biznesowych (*strategic business unit branding*),

- produktu/usługi (*product/services level branding*).

Rebranding na poziomie korporacji oznacza zaplanowane i skoordynowane działania ukierunkowane na zwiększenie, przekazanie, zdobycie oraz/lub odtworzenie korporacyjnego kapitału marki (Muzellec, Lambkin 2006). Często wiąże się ze zmianą nazwy całego podmiotu, co oznacza istotną zmianę strategiczną lub repozycjonowanie. Rebranding strategicznych jednostek biznesowych ma miejsce w sytuacji, kiedy spółka zależna lub oddział w dużej korporacji otrzymuje unikalną nazwę, aby utworzyć indywidualną tożsamość odrębną od spółki-matki. Rebranding poszczególnych produktów może być taktycznym posunięciem, mającym na celu stworzenie marki znanej na całym świecie, pozwalającej na uzyskanie efektu skali w komunikacji marketingowej oraz korzystanie z efektów pośrednich w świadomości marki ponad granicami geograficznymi (Lambkin, Muzellec 2008).

Korporacje międzynarodowe posiadają dziesiątki, a nawet setki marek, które powinny być ustrukturyzowane w taki sposób, aby zarządzanie całym portfolio było efektywne. W procesie tym istotną rolę odgrywa architektura marek (struktura marek), która powinna jak najlepiej wspomagać firmę w realizacji jej strategicznych celów (Skorek 2013). Proces tworzenia architektury marek wymaga uwzględnienia wizerunku danej marki, reputacji korporacyjnej firmy, udziału danych produktów w obrotach firmy czy działań konkurencji (Witek-Hajduk 2001).

Ważną częścią strategii przedsiębiorstwa i kluczowym czynnikiem sukcesu w budowaniu długoterminowej przewagi konkurencyjnej jest odpowiednie zarządzanie portfelem marek. Badania potwierdzają istnienie zależności między wynikami finansowymi firmy a portfelem marek, którym dysponuje (Wiles, Morgan, Rego 2012). Każde przedsiębiorstwo powinno więc mieć indywidualnie zaplanowaną strukturę portfela marek.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się dwie strategie zarządzania portfelem marek (Aaker, Joachimstaler 2000):

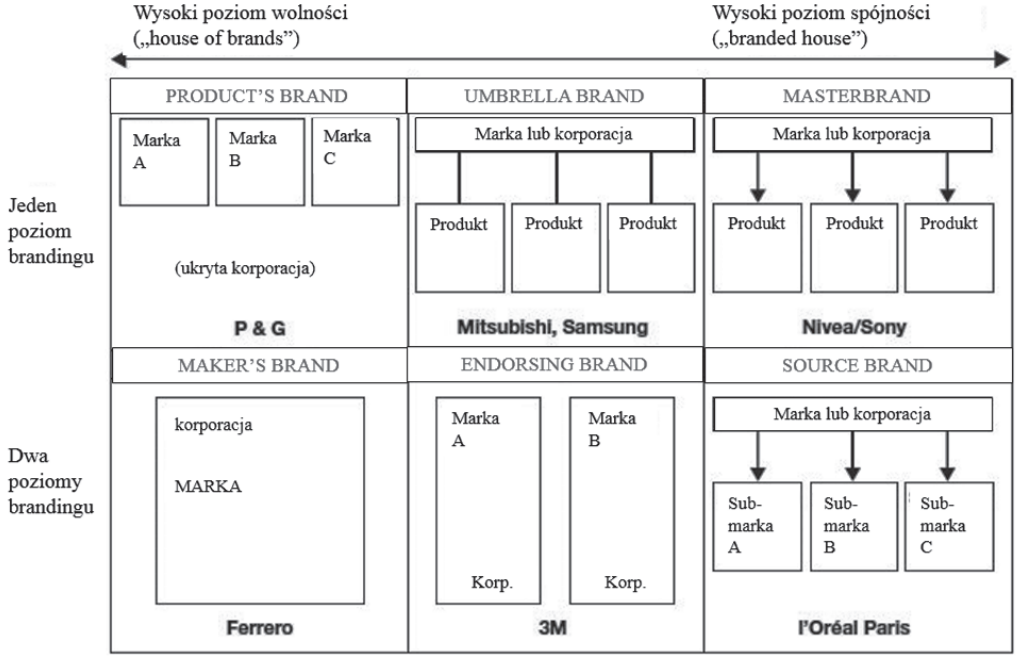
- „*branded house*" (markowy dom) – marka korporacyjna jest parasolem dla wszystkich marek jej przedsiębiorstw i produktów;
- „*house of brands*" (dom marek) – zbiór niezależnych, indywidualnych marek z różnymi nazwami jednostek biznesowych i produktów, skupionych w strukturze firmy.

Inną klasyfikację architektury marek przedstawia Kapferer (2012) wyróżniając sześć strategii: strategię marki indywidualnej (*product's brand strategy*), strategię marki producenckiej (*maker's brand strategy*), strategię marki wspierającej (*endorsing brand strategy*), strategię marki źródłowej (*source brand strategy*), strategię marki zasadniczej (*master brand strategy*) oraz strategię marki parasolowej (*umbrella brand strategy*), co przedstawiono na schemacie 1.

Strategia zarządzania markami nabiera szczególnego znaczenia w obliczu procesów fuzji i przejęć, jest kluczowa dla przyszłego sukcesu rynkowego łączących się podmiotów. Różne strategie integracji i rozwiązania w zakresie struktur organizacyjnych połączonych podmiotów determinują decyzje dotyczące marki korporacyjnej.

Schemat 1

Architektura marek w podziale na sześć kategorii wg J.N. Kapferera



Źródło: Kapferer (2012, s. 315).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można kilka propozycji dotyczących rebrandingu łączących się podmiotów. Knowles, Dinner i Mizik (2011) wskazują na trzy główne rodzaje strategii marki korporacyjnej w procesach fuzji i przejęć. Są to:

- asymilacja (*asymilations*) – organizacja zachowuje nazwę i logo jednej z firm (przejmującej lub przejmowanej);
- zachowanie dotychczasowych marek (*business as usual*) – każde z przedsiębiorstw zachowuje swoją nazwę i logo;
- połączenie nazw (*fuzion*) – po połączeniu zachowywane są elementy brandingowe obu firm, albo przez połączenie dwóch nazw lub poprzez przyjęcie nazwy jednej firmy i logo drugiej.

Autorzy wskazują też na czwartą możliwość − utworzenie zupełnie nowej nazwy, która ich zdaniem w praktyce jest jednak rzadką strategią stosowaną w połączeniach podmiotów.

Na podobne opcje rebrandingu mające zastosowanie w procesach fuzji i przejęć wskazuje Basu (2006) Wyróżnia on cztery możliwości:

- jedna marka, zazwyczaj jednostki przejmującej (firma A);

- wspólna marka, w przypadku której nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej są połączone (A-B);
- elastyczna marka, gdzie obie marki są zachowane i wykorzystywane selektywnie (A i B);
- nowa marka, gdzie obie poprzednie marki są zastąpione zupełnie nową marką (C).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu (Altunbas, Marques 2008; Berger, Demsetz, Strahan 1999; Hannan, Pilloff 2009; Jones, Critchfield 2005; Korzeb 2010; Walkner, Raes 2005) można wskazać, że istotnymi parametrami mającymi wpływ na strategię rebrandingu korporacyjnego w procesach fuzji i przejęć są m.in.:
- wielkość i siła rynkowa łączących się spółek;
- wartość marki uczestników akwizycji;
- rodzaj transakcji (fuzja czy przejęcie);
- charakter inwestora (inwestor strategiczny lub finansowy),
- rodzaj produktów i usług,
- odległość geograficzna.

Metodyka badań

Powyższe rozważania stały się podstawą do realizacji badań, mających na celu określenie, jakie opcje rebrandingu stosują banki komercyjne i inwestorzy finansowi w kontekście realizowanych transakcji fuzji i przejęć na polskim rynku. Na podstawie przeglądu literatury i własnych obserwacji dotyczących specyfiki transakcji realizowanych w polskim sektorze bankowym sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Zastosowana opcja rebrandingu zależy od wartości marki banków uczestniczących w transakcji. Zmiana nazwy przejmowanego/przyłączanego banku jest bardziej prawdopodobna w sytuacji, gdy wartość jego marki jest niska. Wysoka wartość nabywanej marki wpływa na decyzje o jej zachowaniu.

H2: Zastosowana opcja rebrandingu zależy od rodzaju transakcji (fuzja czy przejęcie). Zmiana nazwy przejmowanego banku jest bardziej prawdopodobna w sytuacji, gdy jest on przejmowany przez inwestora strategicznego lub finansowego, niż w sytuacji, gdy dochodzi do przyjaznego połączenia dwóch banków.

H3: Zastosowana opcja rebrandingu zależy od typu inwestorów zaangażowanych w transakcję. Utworzenie zupełnie nowej nazwy banku jest bardziej prawdopodobne w przypadku realizacji akwizycji przez inwestorów finansowych. Inwestorzy strategiczni będą bardziej skłonni do zmiany nazwy przejmowanego banku na markę podmiotu nabywającego lub utworzenia nazwy nawiązującej do nazw łączących się spółek.

Aby zweryfikować sformułowane hipotezy badawcze przeprowadzono szczegółową analizę transakcji zrealizowanych na polskim rynku kontroli, w których uczestniczyły banki komercyjne i inwestorzy finansowi. Analizą objęto 36 akwizycji dokonanych w latach 2002-2016, w wyniku których przeprowadzono następujące typy rebrandingu:
- zachowanie tylko marki jednostki przejmującej (A) – w 19 transakcjach;

- utworzenie wspólnej marki powstałej z połączenia nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej (AB) – w 5 połączeniach;
- zachowanie marki jednostki przejmowanej i uzupełnienie jej o nazwę grupy kapitałowej, do której przynależy po akwizycji (B^A) – w 2 akwizycjach;
- zachowanie niezależnych obu marek (A i B) – w 3 transakcjach;
- utworzenie nowej marki, zastępującej poprzednie nazwy (C) – w 3 nabyciach;
- utworzenie nowej marki nawiązującej swoją nazwą do jednostki przejmującej (C^A) – w 4 połączeniach.

Analiza wyników badań

Wyniki badań zaprezentowano w trzech podpunktach, zgodnie z przyjętymi hipotezami badawczymi.

Opcja rebrandingu a wartości marek banków uczestniczących w transakcji

Przystępując do weryfikacji hipotezy pierwszej (H1) podjęto próbę identyfikacji wartości marek banków biorących udział w analizowanych transakcjach. Ze względu na niedostępność takich danych dla całej próby badawczej w analizowanym okresie, wartości marek ustalono jedynie dla największych banków na podstawie zestawień: *Polskie marki w top 500 banking brands* oraz *TOP10 polskich marek finansowych*. Przyjęto, że marki banków, które nie zostały ujęte w powyższych rankingach charakteryzują się niską wartością w porównaniu z głównymi konkurentami.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w transakcjach, których celem przejęcia były banki posiadające wartościowe marki, przeprowadzony rebranding polegał na utworzeniu wspólnej marki (AB) powstałej z połączenia nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej (Getin Noble Bank SA, PNB Paribas Fortis Bank SA) lub zachowaniu marki jednostki przejmowanej i uzupełnienie jej o nazwę grupy kapitałowej (B^A), do której przynależy po akwizycji (Bank BPH SA Grupa GE Capital, Bank Zachodni WBK SA Grupa Santander).

Utworzenie wspólnej marki powstałej z połączenia nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej miało też miejsce w przypadku, gdy marka przejmowana nie charakteryzowała się tak wysoką wartością jak, wymienione wyżej (np.: Pekao Bank Hipoteczny SA, Raiffeisen Polbank SA, Bank BGŻ BNP Paribas SA). Wydaje się, że przyczyny takiego rozwiązania są następujące: BPH Bank Hipoteczny SA był rozpoznawalną marką o dobrym wizerunku na rynku kredytów hipotecznych, Polbank EFG SA był inicjatorem transakcji poszukującym inwestora strategicznego, a Bank BGŻ był najbardziej rozpoznawalnym bankiem w segmencie rolno-spożywczym. Te czynniki mogły przyczynić się do zachowania marki i połączenia jej z nazwą banku przejmującego.

Na uwagę zasługują też dwie transakcje, w przypadku których inwestor nie zmienił nazwy przejmowanego banku. Mowa tu o Banku Społem SA i Euro Banku. Pierwszy z pod-

miotów został przejęty przez fundusz inwestycyjny i w ciągu roku dokonał przejęcia Banku Wschodniego SA. Rebranding po pierwszej transakcji wydawał się bezcelowy, przeprowadzono go po drugiej transakcji – wówczas powstał Euro Bank SA. Po przejęciu Euro Banku SA przez Societe Generale również nie dokonano rebrandingu. Grupa francuska dzięki tej transakcji weszła na polski rynek i do regionu Europy Środkowo-Wschodniej, w której była słabo rozpoznawalna, natomiast Euro Bank SA rozwijał się bardzo szybko i agresywnie powiększał swój udział w rynku. Societe Generale podjęła decyzję o kontynuowaniu tego wzrostu pod rozpoznawalną marką.

W odniesieniu do pozostałych 26 transakcji nabywający dokonał zmiany nazwy przejmowanego/przyłączanego banku na markę własną (A) lub nową (C), w tym nawiązującą do nazwy jednostki przejmującej (C^A). Wydaje się, że na podstawie przeprowadzonych analiz można uznać, że hipoteza pierwsza (H1) została zweryfikowana pozytywnie.

Opcja rebrandingu a rodzaj transakcji – fuzja czy przejęcie

Z przeprowadzonych badań wynika, że fuzje banków, do których dochodziło na rynku polskim, były często kolejnym etapem integracji banków na rynku międzynarodowym lub efektem integracji grup kapitałowych w Polsce. W pierwszym przypadku nazwa połączonych banków (Pekao Bank Hipoteczny SA, BNP Paribas Fortis SA) powstawała z połączenia nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej, nazwę banku przejmowanego zmieniano na nazwę banku przejmującego (BRE Bank SA, Bank Pekao SA), podobnie jak za granicą, lub utworzono nową nazwę (GE Money Bank SA) nawiązującą do nazwy baku inicjującego integrację . W drugim przypadku, czyli integracji grupy kapitałowej w Polsce, dominującym rozwiązaniem była zmiana nazwy banku włączanego w strukturę grupy na nazwę spółki-matki (Nordea Bank Polska SA, Sygma Bank Polska SA, ING Bank Śląski SA, Deutsche Bank Polska SA, Bank Zachodni WBK SA, Bank BGŻ BNP Paribas SA) lub utworzenie nazwy zintegrowanego banku z nazw łączących się podmiotów (Getin Noble Bank SA). Najczęściej następstwem transakcji w formie przejęć, które ukierunkowane były na rozszerzenie oferty produktów lub uzyskanie efektu skali, była zmiana nazwy banku przejmowanego na nazwę banku przejmującego (A). Taką prawidłowość odnotowano w 15 na 24 akwizycji. Wydaje się, że takie wyniki pozwalają na potwierdzenie hipotezy drugiej (H2).

Opcja rebrandingu a typ inwestorów – strategiczny czy finansowy

Zupełnie nowa nazwa banku (Euro Bank SA, Meritum Bank ICB SA, Nest Bank SA) została utworzona w następstwie trzech transakcji. We wszystkich przypadkach podmiotem podejmującym taką decyzję był inwestor finansowy. Inwestorzy strategiczni najczęściej dokonywali zmiany nazwy nabywanego banku na nazwę własną (w 19 transakcjach) lub połączenia nazw banków (w 5 połączeniach). W trzech akwizycjach zdecydowali się na utworzenie nowej nazwy wyraźnie nawiązującej do marki banku przejmującego (Dominet Bank SA, Santander Consumer Bank SA, GE Money Bank SA), w dwóch – na pozostawienie

nazwy przejętego banku i rozszerzenie jej o nazwę grupy kapitałowej, do której przynależy po akwizycji (Bank BPH SA Grupa GE Capital, Bank Zachodni WBK SA Grupa Santander) oraz w dwóch – na pozostawienie niezmienionej nazwy przejętej spółki (Euro Bank SA, BGŻ SA). Takie wyniki analizy pozwalają pozytywnie zweryfikować hipotezę trzecią (H3).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury można wskazać na istnienie ścisłego związku zachodzącego między problematyką rebrandingu oraz transakcji fuzji i przejęć. Wydaje się, że wykazanie tej zależności w przypadku sektora bankowego i szerzej finansowego jest szczególnie istotne ze względu na fakt, iż zagadnienie zarządzania marką w tym sektorze było przez długi okres traktowane marginalnie. W ostatnich kilku latach wśród międzynarodowych instytucji finansowych można dostrzec istotny wzrost zainteresowania zagadnieniami budowy i zarządzania markami, co wydaje się być konsekwencją dostrzeżenia niewykorzystanych do tej pory możliwości w tym obszarze (Urbanek 2012).

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdzają, że zastosowana opcja rebrandingu zależy od wartości marki banków uczestniczących w akwizycji, od rodzaju transakcji (fuzja czy przejęcie) oraz od typu inwestorów (strategiczny czy finansowy). Na podstawie dokonanej analizy transakcji można sformułować następujące wnioski:

- zmiana nazwy przejmowanego/przyłączanego banku jest bardziej prawdopodobna w sytuacji, gdy wartość jego marki jest niska;
- wysoka wartość nabywanej marki wpływa na decyzje o jej zachowaniu;
- zmiana nazwy przejmowanego banku jest bardziej prawdopodobna w sytuacji, gdy jest on przejmowany przez inwestora finansowego lub strategicznego, niż w sytuacji, gdy dochodzi do fuzji dwóch banków;
- w przypadku fuzji łączące się banki dążą do zachowania swoich marek i stosują takie opcje rebrandingu, które na to pozwalają;
- utworzenie zupełnie nowej nazwy banku jest bardziej prawdopodobne w przypadku realizacji akwizycji przez inwestorów finansowych;
- inwestorzy strategiczni są bardziej skłonni do zmiany nazwy przejmowanego banku na markę podmiotu nabywającego lub utworzenia nazwy nawiązującej do nazw łączących się spółek.

Bibliografia

Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000),*The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*, "California Management Review", Vol. 42, No. 4.

Altunbasy Y., Marques-Ibanez D. (2008), *Mergers and acquisitions and bank performance in Europe. The role of strategic similarities*, "Journal of Economics and Business", No. 60(3), May.

Basu K. (2006), *Merging brands after mergers*, "California Management Review", Vol. 48, No. 4.

Berger A.N., Demsetz R.S., Strahan P.E. (1999), *The consolidation of the financial services industry: causes, consequences, and implications for the future*, "Journal of Banking and Finance", Vol. 23, No. 2-4.

Buszko M. (2005), *Fuzje i przejęcia banków komercyjnych w Polsce - wyniki badania ankietowego*, „Bank i Kredyt", sierpień.

Hannan T.H., Pilloff S.J. (2009), *Acquisitions targets and motives in the banking industry*, "Journal of Money, Credit and Banking", No. 41(6), September.

Johann M. (2013), *Rebranding, czyli strategia zmiany wizerunku marki*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka", nr 1(7).

Jones K.D., Critchfield T. (2005), *Consolidation in the US banking industry: is the 'long, strange trip' about to end?*, "FDIC Banking Review", Vol. 17, No. 4.

Kapferer J.N. (2012), *The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking*, ed. 5, Kogan Page, London.

Knowles J., Dinner I., Mizik N. (2011), *Why fusing company identities can add value*, "Harvard Business Review", https://hbr.org/2011/09/why-fusing-company-identities-can-add-value [dostęp: 12.02.2017].

Korpus J. (2015), *Zasoby niematerialne a wartość rynkowa przedsiębiorstw rozwijających się poprzez fuzje i przejęcia*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance", Vol. 13, No. 3/1, http://zif.wzr.pl/pim/2015_3_1_16.pdf [dostęp: 10.02.2017].

Korpus J. (2016), *Zasoby niematerialne w optyce strategicznych pól konkurowania*, (w): Poniatowskia-Jaksch M. (red.), *Strategiczne pola konkurowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Korzeb Z. (2010), *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym*, Difin, Warszawa.

Kotler Ph., Armstrong G. (2014), *Principles of marketing,* Pearson Education Limited, 15, London.

Lambkin M., Muzellec L. (2008), *Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions*, "International Journal of Bank Marketing", Vol. 26, Iss. 5.

Muzellec L., Lambkin M. (2006), *Corporate Rebranding: destroying, transferring, and recreating brand equity,* "European Journal of Marketing", Vol. 40, No.7/8.

Oberg C., Tarba S.Y. (2013), *What do we know about post-merger integration following international acquisitions?* "Advances in International Management", No. 26(1).

Ocean Tomo (2015), *Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo*, LLC, http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/ [dostęp: 14.02.2017].

Ramotowski J. (2015), *Europejskie fuzje mogą zagrozić „repolonizacji" banków*, „Obserwator Finansowy", https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/europejskie-fuzje-moga-zagrozic-repolonizacji-bankow/ [dostęp: 10.02.2017].

Skorek M. (2013), *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Suszyński C. (2013), *Business Enterprise. The integration of approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Upshaw L.B. (1995), *Building Brand Identity*, John Wiley & Sons Inc., New York.

Walkner C., Raes, J.P. (2005), *Integration and consolidation in EU banking – an unfinished business*, "European Commission Economic Papers", No. 226, April, European Commission, Brussels.

Urbanek G. (2012), *Siła marki a wyniki finansowe banków*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance", Vol. 10, nr 4/2, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_26.pdf [dostęp: 10.02.2017].

Wiles M., Morgan N., Rego L. (2012), *The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns*, "Journal of Marketing", January.

Witek-Hajduk M. (2001), *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa.

Strategies of Rebranding in Mergers and Acquisitions in the Polish Banking Industry

Summary

The paper aims to examine how banking groups in the Polish market for corporate control manage their branding in the context of successive mergers and acquisitions. The analysis comprised 36 transactions carried out in the Polish market for corporate control in the period 2002-2016 and identified the factors that influence the choice of options for rebranding. The main factors that differentiate the used strategies are: the brand value of acquisitions participants, the nature of the transaction (merger or acquisition) and the nature of the investor (strategic or financial investor). This is a research article.

Key words: banking industry, mergers and acquisitions, brand, rebranding.

JEL codes: G21

Стратегии ребрендинга в процессах слияния и поглощения в польском банковском секторе

Резюме

Цель статьи – изучить, какие стратегии ребрендинга применяют банки в контексте осуществляемых сделок слияния и поглощения на польском рынке. Анализировали 36 сделок, осуществленных на польском рынке корпоративного контроля в 2002-2016 гг., и выявили параметры, дифференцирующие примененные опционы ребрендинга. Проведенные исследования показывают, что факторами, дифференцирующими применяемые стратегии, являются: ценности бренда участников поглощения, вид сделки (слияние или поглощение), а также вид инвестора (стратегический или финансовый инвестор). Статья имеет исследовательский характер.

Ключевые слова: банковский сектор, слияния и поглощения, бренд, ребрендинг.

Коды JEL: G21

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr inż. Joanna Korpus
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Instytut Rynków i Konkurencji
Al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: jkorpus@sgh.waw.pl

Alina Kozarkiewicz
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Kompetencje projektowe organizacji – wymiary, rozwój i znaczenie

Streszczenie

W ostatnich latach, w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu, rosnącej presji na innowacyjność oraz na współpracę międzyorganizacyjną, coraz większego znaczenia nabierają te kompetencje przedsiębiorstw, które zapewniają przewagę konkurencyjną w takich uwarunkowaniach. W dyskusjach nad nowymi kategoriami kompetencji panuje akceptacja dla roli kompetencji dynamicznych, relacyjnych czy sieciowych. Celem artykułu jest udział w dyskusji nad kompetencjami organizacji przez wskazanie znaczenia innych, istotnych kompetencji organizacji – kompetencji projektowych, związanych z efektywnym wykorzystywaniem zasobów w celu realizacji projektów oraz portfeli projektów. W artykule, na podstawie przeglądu dotychczasowych koncepcji i wyników badań, zaprezentowano wymiary kompetencji projektowych oraz ich znaczenie dla krótko- i długoterminowego rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe: kompetencje organizacji, projekt, zarządzanie projektami, rutyny.

Kody JEL: M10

Wstęp

Problematyka kompetencji organizacji pojawiła się jako istotny temat rozważań naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu wraz z rozwojem teorii zasobowej i propagowania przekonań co do roli, jaką odgrywa potencjał organizacji w postaci jej zasobów materialnych i niematerialnych. Kompetencje organizacji, definiowane szeroko jako umiejętność wykorzystania zasobów, były początkowo przedmiotem zainteresowań badaczy w obszarze zarządzania strategicznego, z czasem pojawiły się prace zorientowane na perspektywę kompetencji operacyjnych i funkcjonalnych (Chandler 1990), związanych z efektywnym wykorzystywaniem technologii czy usprawnianiem procedur. Rozwój wiedzy o kompetencjach organizacji ewoluował wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu, stanowiąc odpowiedź na wyzwania związane z radzeniem sobie w warunkach dynamicznego otoczenia, wymagań co do oburęczności organizacyjnej czy współpracy sieciowej (Teece i in. 1997; Czakon 2012).

Zarządzanie projektami jest tą sferą zarządzania, która w ostatnich latach stanowi ważny obszar rozwoju praktyki gospodarczej oraz badań naukowych. Kompetencje projektowe organizacji okazały się stanowić produkt komercyjny – diagnozowanie i certyfikacja w tym zakresie stały się ważnym elementem oferty produktowej firm konsultingowych oraz insty-

tucji certyfikujących[1]. Z drugiej strony, problematyka kompetencji stała się interesującym tematem dyskusji nad fenomenem nabywania, gromadzenia i transferu wiedzy oraz rozwoju kompetencji w tymczasowych organizacjach zorientowanych na niepowtarzalność działań i oryginalność produktów.

Celem artykułu jest udział w dyskusji nad fenomenem kompetencji projektowych organizacji, wskazanie na potrzebę kontynuacji badań przez analizę dotychczasowego dorobku oraz identyfikację potencjalnie interesujących kolejnych problemów badawczych. W pierwszej części pracy nakreślono w sposób syntetyczny ewolucję koncepcji kompetencji organizacyjnych, w tym miejsce i rolę, jaką w tej ewolucji odgrywają rozważania nad kompetencjami projektowymi. W kolejnych częściach pracy zostaną przeanalizowano wyniki dotychczasowych badań nad kompetencjami projektowymi, ich definiowaniem i kategoryzacją, procesami ich nabywania i rozwoju. Tworzenie kompetencji projektowych polega na nabywaniu rutyny organizacyjnej. Tej problematyce, tzn. rutyny w tymczasowych organizacjach, powstawaniu fenomenu ekonomii repetycji, poświęcono ostanią część prowadzonej dyskusji. Prezentowane wyniki badań, oparte na tradycyjnym (narracyjnym) przeglądzie literatury, stanowią element projektu badawczego poświęconego badaniom relacji między kompetencjami projektowymi a kompetencjami współdziałania współczesnych organizacji.

Kompetencje projektowe jako kompetencje organizacji

Problematyka kompetencji organizacji pojawiła się w badaniach z obszaru zarządzania wraz z koncepcją zasobową (*Reseurce Based View*), ewoluując wraz z kolejnymi nowymi ideami i nurtami myślenia o strategii. W dyskursach o kompetencjach pojawia się wiele pojęć bliskoznacznych, takich jak zasoby niematerialne, rutyna organizacyjna, umiejętności czy zdolności organizacyjne[2]. Istnieje powszechna akceptacja dla podstawowych założeń, że kompetencje organizacji oznaczają umiejętności łączenia zasobów organizacji, w tym wiedzy i doświadczeń, przynależą do organizacji i są wpisane w zachodzące w niej procesy, a w przypadku utraty określonych kompetencji indywidualnych, w sytuacji rezygnacji przez jednostkę z przynależności do organizacji, pozostają one jako cecha organizacji.

Przekonania reprezentantów szkoły zasobowej (Penrose 1959) o tym, że dzięki eksploatacji zasobów, eksperymentowaniu i innowacjom opartym na posiadanym potencjale firmy mogą rozwijać nowe produkty i usługi, zapewniając sobie rozwój, znalazły wielu zwolenników i propagatorów. Pod koniec lat 50. Selznick (1957) użył pojęcia wyróżniającego kompetencje (*distinctive competence*) dla podkreślenia roli strategicznej specyficznych kompetencji organizacyjnych. Ważne rozważania tego nurtu (Richardson 1972) wskazały, że specjalizacja w tych działaniach, w których firma wykazuje szczególne umiejętności,

[1] Na przykład organizacja profesjonalna IPMA oferuje systemy certyfikacji oraz modele referencyjne do oceny kompetencji indywidualnych oraz kompetencji organizacji w zakresie zarządzania projektami (www.ipma.pl).

[2] Zdaniem niektórych, różnice w wielu przypadkach mają głównie charakter semantyczny, inni starają się odróżniać znaczenia pojęć zdolności i kompetencje organizacji; za: Czakon (2012, s. 151) można jednak przyjąć, że kompetencje, jako kategoria wielowymiarowe, zastąpiła w polskim piśmiennictwie pojęcie zdolności.

zapewnia jej przewagę konkurencyjną, a podobne kompetencje (np. w zakresie badań i rozwoju) mogą stanowić podstawę do tworzenia kolejnych produktów lub wejść na nowe rynki. W tym kontekście należy przywołać prace Nelsona i Wintera (1982) o znaczeniu łączenia kompetencji indywidualnych z kompetencjami na poziomie organizacyjnym oraz o wiedzy organizacyjnej, która jest związania z pamięcią organizacji tkwiącą w jej rutynie i procedurach. W dyskusjach nad rolą kompetencji w budowaniu przewagi konkurencyjnej argumentami stały się też propozycje Barneya (1991) co do charakterystyk kompetencji strategicznych (VRIN), przytaczane przez wielu kolejnych badaczy.

W kolejnych latach przełomowe znaczenie miały rozważania Prahalada i Hamela (1990) na temat kluczowych kompetencji (*core competence*), a także prace Teece i in. (1997), oraz Eisenhardt i Martin (2000) na temat kompetencji dynamicznych (*dynamic capabilities*). Kompetencje (zdolności) dynamiczne dla Teece i współautorów (1997) to umiejętności firmy do integracji, tworzenia i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych zasobów i umiejętności w odpowiedzi na zmienne warunki otoczenia. Natomiast nieco odmienną propozycję interpretowania i definiowania tego pojęcia zaproponowały Eisenhardt i Martin (2000), wskazując na fenomen rutyny organizacyjnej. Kompetencje dynamiczne są rutyną – strategiczną i organizacyjną, dzięki którym organizacja może różnorodnie konfigurować zasoby, reagując na zmiany zachodzące na rynku.

W dyskusji nad ewolucją koncepcji kompetencji organizacji należy również zwrócić uwagę na różnorodność kategorii wyróżnianych przez badaczy. Obok wspomnianych kompetencji strategicznych, wyróżniających, kluczowych i dynamicznych, liczne opracowania identyfikują kompetencje dotyczące poszczególnych funkcji czy obszarów aktywności, np. kompetencje technologiczne, innowacyjne, analityczne, relacyjne, współdziałania, sieciowe czy właśnie kompetencje projektowe, stanowiące przedmiot rozważań w dalszej części tej pracy. Znaczenie różnych kategorii kompetencji organizacji oraz ich wzajemnych relacji jest uwarunkowane nie tylko dynamiką otoczenia, dominującą logiką czy modelem biznesu, ale także fazą rozwoju organizacji, jej dojrzałością oraz specyfiką działalności, w tym przynależnością do określonego sektora. Z tej perspektywy coraz większego znaczenia nabierają kompetencje projektowe: coraz większy udział działań organizowanych w formie projektów, rozwój sektorów zorientowanych projektowo (np. IT), znaczenie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej sprzyjają badaniom naukowym nad tym rodzajem kompetencji.

Kompetencje projektowe organizacji

Definiując kompetencje projektowe organizacji (*organizational project competences, OPC*), alternatywnie określanych jako kompetencje organizacji w zakresie zarządzania projektami (*organizational competences in managing projects*) lub zdolności projektowe (*project capabilities*) można się odwołać do powszechnie akceptowanej definicji kompetencji organizacji wskazując, że polegają one na umiejętnym łączeniu wiedzy i zasobów organizacji w celu efektywnej i skutecznej realizacji projektów. Podobne definicje propo-

nują w swoich pracach m.in. Davis i Brady (2000; 2016) odwołując się do specyficznych działań, które przyczyniają się do sukcesu projektów, takich jak np. udział w przetargach, harmonogramowanie, organizowanie zespołów czy kontrola zmian. Kompetencje projektowe oznaczają wiedzę, doświadczenie i umiejętności ulokowane w przedsiębiorstwie, które są wymagane, aby przygotować oraz realizować projekty. Kompetencje obejmują nie tylko wiedzę, ale również zadania i struktury, które firma musi opracować, aby zarządzać projektami spełniając oczekiwania klientów (Davis, Brady 2016).

W badaniach nad kompetencjami projektowymi wskazuje się na wielowymiarowość tej koncepcji, przede wszystkim identyfikując wielość poziomów: kompetencje rozpatruje się w odniesieniu do indywidualnych osób realizujących projekt lub nim zarządzających, odnosi się do zespołów projektowych i przedsiębiorstw, a także do formacji projektowych opartych na współpracy kilku organizacji, takich jak konsorcja projektowe lub układy partnerów biznesowych realizujących zadania projektowe przez *outsourcing*. Podobne podejście do kompetencji projektowych, oparte na poziomach złożoności, pozwala wyróżnić kompetencje w zakresie zarządzania pojedynczymi projektami, programami oraz portfelami projektów. Portfel, czyli zbiór projektów realizowanych przez organizację, związany jest przede wszystkim z jej kompetencjami strategicznymi, dotyczącymi odpowiedniej alokacji zasobów i umiejętności, w tym innowacyjności i wchodzenia na nowe rynki. W takim nurcie rozważań Biedenbach (2011) proponuje wyróżnienie zdolności projektowych, czyli zdolności na poziomie projektu, zdolności multiprojektowych na poziomie portfela projektów oraz zdolności dynamicznych na poziomie całej organizacji. Współwystępowanie wymienionych zdolności wymaga od przedsiębiorstwa zdolności kombinacji (*combinative capabilities*), które są ostateczną podstawą długoterminowego rozwoju organizacji.

Inny nurt rozważań nad definiowaniem i kategoryzowaniem kompetencji projektowych analizuje ich składowe (kluczowe elementy). Söderlund i Tell (2009) identyfikują cztery zasadnicze składowe: kompetencje w zakresie generowania projektów, organizacji, przywództwa oraz pracy zespołowej. Natomiast Biedenbach i Müller (2012) definiują składowe zdolności dynamicznych z perspektywy zarządzania projektami i portfelami projektów, wskazując na znaczenie zdolności absorpcji, innowacji oraz zdolności adaptacji. W przypadku dużych, złożonych projektów realizowanych we współpracy międzyorganizacyjnej, do istotnych kompetencji zalicza się kompetencje relacyjne (Pauget, Wald 2013). Realizacja projektów międzynarodowych wymaga z kolei kompetencji kulturowych, wspierających trwałość i możliwość bezkonfliktowej współpracy wielokulturowych zespołów (Yitmen 2013).

Ewolucja koncepcji kompetencji projektowych

Przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że rozważania naukowe i prace badawcze na temat kompetencji projektowych bazują na rozważaniach opartych na teoriach zasobowych, w tym *Knowledge-Based View* (KBV) oraz zdolnościach dynamicznych, a także na teoriach

ewolucyjnych wskazujących na znaczenie rutyn organizacyjnych. Rozwój kompetencji projektowych, jak można przewidzieć, analizowany jest na bazie teorii organizacyjnego uczenia się, w tym cyklu uczenia się oraz mechanizmów uczenia się przez organizacje. Warto zatem podkreślić, że badania nad kompetencjami projektowymi można postrzegać jako obszar teoriotwórczy nauk o zarządzaniu, rozszerzający zakres wskazanych powyżej teorii na organizacje tymczasowe.

Jedną z pierwszych interesujących prac na temat kompetencji projektowych przedsiębiorstw była praca Daviesa i Brady'ego (2000), która w warstwie teoretycznej bazowała na podejściu zaproponowanym przez Chandlera (1990), zgodnie z którym przedsiębiorstwo jest wiązką kompetencji. Davis i Brady odnoszą koncepcję Chandlera do organizacji zorientowanych projektowo, wskazując, że w organizacjach tymczasowych, zorientowanych na nowe produkty i usługi, w miejsce ekonomii skali pojawia się ekonomia repetycji. Jest to fenomen związany z uczeniem się, dzięki któremu przedsiębiorstwo nabywa umiejętności związane z realizacją projektów, wygrywa kolejne przetargi, realizuje przedsięwzięcia, które, spełniając oczekiwania klientów, kończą się sukcesem. W kolejnej pracy Davis i Brady (2016) osadzają swoje badania na gruncie nowych orientacji badawczych nurtu zasobowego, przede wszystkim koncepcjach zdolności dynamicznych, teorii ewolucyjnej oraz koncepcji oburęczności organizacyjnej. Między innymi wskazują, że rutyna w organizacji jest cegiełką, z której budowane są kompetencje projektowe: udział w przetargach, planowanie działań, powoływanie i kierowanie zespołem itp. Rutyna jest podstawą fenomenu ekonomii repetycji. Uczenie oparte na eksploatacji na poziomie całej organizacji powinno zachodzić równolegle z uczeniem się na poziomie projektów.

W ramach nurtu badań nad uczeniem się i tworzeniem kompetencji projektowych Söderlund i wspólautorzy (2008) wskazują na istnienie trzech zasadniczych mechanizmów:
- nawiązywania i utrzymywania relacji (*relating*) – relacje z innymi interesariuszami są podstawą pozyskiwania oraz rozwoju wiedzy;
- refleksji (*reflecting)* – świadomość braku lub niedostatku wiedzy, a także świadome eksperymentowanie są niezbędne dla rozwoju i wykorzystania istniejących zasobów;
- rutynizacji (*rutinizing*) – rutyna pełni nie tylko funkcję pamięci organizacyjnej, ale także zwiększa zdolności absorpcyjne przedsiębiorstwa.

Efekty działania wskazanych mechanizmów nie są wynikiem ich prostej sumy, są to mechanizmy powiązane, sukces wymaga zatem ich współwystępowania.

Do problematyki rozwoju kompetencji projektowych nawiązuje również praca Söderlunda i Tella (2009), której podstawą stały się analizy zmian w zarządzaniu projektami obserwowane w jednej organizacji przez wiele lat przez pryzmat epok związanych z rozwojem kompetencji projektowych. Na bazie KBV autorzy identyfikują znaczenie mechanizmów, które wspierają transfer wiedzy, integrację wiedzy tworzonej wewnętrznie oraz wiedzy z otoczenia. Rozwój kompetencji projektowych następuje przez uczenie się, w którym najważniejszymi procesami są gromadzenie doświadczeń, artykulacja i kodyfikacja wiedzy.

Badania nad kompetencjami projektowymi prowadzone na podstawie nurtu ewolucyjnego bazują na powiązaniu kompetencji projektowych z rutyną organizacyjną, którą można w tym kontekście określić jako rutynę projektową. Przedmiotem dyskusji jest tu pewien dualizm pojęciowy: projekt jest postrzegany jako zbiór działań prowadzących do powstania oryginalnego, jednorazowego produktu lub usługi, rutyna to powtarzalne wzorce. W naukach o zarządzaniu, od czasu publikacji Nelsona i Wintera (1982), rutyna nie ma wyłącznie pejoratywnego kontekstu, który przypisywany jest temu pojęciu w języku potocznym. Co więcej, dotyczy nie tylko działań realizowanych indywidualnie przez pracowników, ale kolektywnie – przez zespoły i organizacje. Rutyna to wzorce behawioralne, obserwowalne w rzeczywistości w postaci powtarzalnych zachowań organizacji w reakcji na określony bodziec, a co ważne w przypadku organizacji rutyna jest reakcją zbiorową, o wymiarach związanych z licznością podmiotów, czasem oraz przestrzenią realizacji i komunikacji (Czakon 2012). Przegląd literatury na temat rutyny opublikowany przez Beckera (2004) wskazuje na wielość znaczeń i kontekstów badawczych, ich zakorzenienie i specyfikę, jak również wielość i różnorodność przekonań co do tworzenia i adaptacji rutyny zarówno przez świadome działania i mechanizmy, jak i pozostające poza percepcją. Efektem rutyny jest koordynacja i kontrola, redukcja niepewności, stabilność, a także gromadzenie wiedzy przez organizację.

W przypadku badań nad rutynąw projektach można zauważyć, że pełnią one podobne funkcje – koordynację działań czy uczenie się. Pojęcie rutyny projektowej w badaniach nad projektami pojawia się w dwóch kontekstach. Po pierwsze, wiąże się z koncepcją ekonomii repetycji (Davis, Brady 2016), po drugie odnosi się je do tworzenia i adaptacji praktyk zarządzania projektami (Dönmetz i in. 2016). Postrzeganie rutyny z tej ostatniej perspektywy jest szczególnie widoczne w badaniach nad zwinnym (*agile*) podejściem do zarządzania projektami, na przykład w sytuacjach, w których analizuje się rolę, jaką pełnią iteracje w ramach sprintów (w metodzie Scrum), czy codzienne tzw. *daily stand-ups* i dyskusje nad zadaniami planowanymi w systemie Kanban.

Rutyna organizacyjna pojawia się jako przedmiot dyskusji nad powtarzalnością działań i procesów oraz ich efektami. Rutyna organizacyjna w organizacjach projektowych jest postrzegana jako panaceum na konieczność równoważenia stabilności organizacyjnej i standaryzacji z elastycznością i innowacyjnością (Dönmetz i in. 2016). Badania Bakkera i in. (2010) dotyczące projektów międzyorganizacyjnych, wskazują m.in. na interesujące zjawisko towarzyszące realizacji wspólnych projektów – specjalizacja w określonych działaniach w coraz większym stopniu prowadzi do powtarzalności działań podejmowanych przez partnerów sprawiając, że rośne znaczenie działań powtarzalnych. Jak pokazują rezultaty badań, powtarzalność działań w przypadku np. sektorów budowlanych, transportu czy usług hotelowych osiąga poziom 80-90%. Zadania powtarzalne, stabilność współpracy, współpraca z tymi samymi partnerami, powodują, że rośnie znaczenie uczenia się sekwencyjnego (przenoszenie doświadczeń z projektu na projekt) oraz uczenia na poziomie organizacyjnym przez transfer wiedzy z projektu do organizacji. Procesom braku sedymentacji wiedzy, stanowiącym przedmiot wielu obaw zarządzających, w coraz większym stopniu towarzyszą percypowane procesy organizacyjnego uczenia się i tworzenia (w tym nieintencjonalnego) rutyn organizacyjnych.

Dyskusja i kierunki dalszych badań

Badania w zakresie instytucjonalnych modeli tworzenia i rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami wskazują na znaczenie transferu wiedzy między nauką a praktyką. Problemy kompetencji projektowych organizacji w takim ujęciu oznaczają przepływy wiedzy kształtujące zarówno zainteresowania badawcze, jak i produkty komercyjne wspierające doskonalenie kompetencji projektowych w przedsiębiorstwach.

Potrzeba wiedzy o kompetencjach projektowych stała się determinantą wysiłków badawczych skierowanych na definiowanie i kategoryzowanie tego pojęcia, na poznanie mechanizmów ich tworzenia oraz analizę znaczenia dla rozwoju organizacji. W przypadku zarządzania projektami istotne jest dostrzeżenie faktu, że projekty są postrzegane jako tworzenie produktów unikalnych, jednorazowych, oryginalnych, a działalność projektowa to działalność niepowtarzalna, czyli daleka od rutyny. Kompetencje projektowe to w istocie zbiory rutyny organizacyjnej właściwe dla prowadzenia działań niepowtarzalnych, zorientowanych na tworzenie unikalnych produktów i usług.

Badania nad kompetencjami projektowymi, mimo że prowadzone od kilkunastu lat, mogą oferować zainteresowanym badaczom wiele kolejnych pytań czy wyzwań. Na pewno ważnym polem badawczym jest ewolucja kompetencji projektowych w ramach organizacji, ich zmienność oznacza bowiem nie tylko istnienie procesów nabywania i rozwoju, ale także procesów ich zanikania. Badania nad uwarunkowaniami zapewniającymi „lepkość" tych kompetencji mogą stanowić wyzwanie naukowe, odpowiadające oczekiwaniom praktyki przedsiębiorstw zorientowanych projektowo. Inny, ważny obszar dyskusji to kompetencje w przypadku realizacji dużych, złożonych projektów, realizowanych w warunkach różnorodności partnerów. W tym kontekście pojęcie „skalowalności" kompetencji projektowych wydaje się otwierać pole do dociekań naukowych. Kolejny obszar, który warto podkreślić jako źródło interesujących pytań badawczych, to współwystępowanie kompetencji. Można zwrócić uwagę na fakt rozwoju kompetencji projektowych i kompetencji relacyjnych przedsiębiorstw zaangażowanych w projekty międzyorganizacyjne. Współpraca tradycyjnie była rozpatrywana z perspektywy podziału ryzyka i zysku. Nowa tematyka dotyczy repetycji działań realizowanych w wyniku podziału zadań projektowych, co może oznaczać z jednej strony uczenie się i rozwój kompetencji, ale z drugiej – utratę określonych dotychczasowych kompetencji, które mogły stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej.

Wskazane tematy na pewno nie wyczerpują zakresu badań nad kompetencjami w zakresie zarządzania projektami i portfelami projektów. Rozwój wiedzy o zarządzaniu projektami oraz praktyki w tym zakresie na pewno dostarczy kolejnych inspiracji.

Bibliografia

Bakker R.M., Knoben J., De Vries N., Oerlemans L.A. (2011), *The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006–2009*, "International Journal of Project Management", No. 29(6).

Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage,* "Journal of Management", No. 17.

Becker M. C. (2004), *Organizational routines: a review of the literaturę*, "Industrial and Corporate Change", No.13(4).

Biedenbach T. (2011), *The power of combinative capabilities: Facilitating the outcome of frequent innovation in pharmaceutical R&D projects*, "Project Management Journal", No. 42(2).

Biedenbach T., Müller R. (2012), *Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance*, "International Journal of Project Management", No. 30(5).

Chandler A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym,* Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Davies A., Brady T. (2000), *Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions*, "Research Policy", No. 29(7).

Davies A., Brady T. (2016), *Explicating the dynamics of project capabilities*, "International Journal of Project Management", No. 34(2).

Dönmez D., Grote G., Brusoni S. (2016), *Routine interdependencies as a source of stability and flexibility. A study of agile software development teams*, "Information and Organization", No. 26(3).

Eisenhardt K., Martin J. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?,* "Strategic Management Journal", No. 21(10-11).

Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Harvard University Press, Cambridge.

Pauget B., Wald, A. (2013), *Relational competence in complex temporary organizations: The case of a French hospital construction project network*, "International Journal of Project Management", No. 31(2).

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.

Prahalad C., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation,* "Harvard Business Review", No. 68(3).

Richardson G. (1972), *The Organisation of Industry,* "Economic Journal", No. 82.

Selznick H. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation,* Harper & Row, New York.

Söderlund J., Tell F. (2009), *The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950-2000*, "International Journal of Project Management", No. 27(2).

Söderlund J., Vaagaasar A. L., Andersen E. S. (2008), *Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others,* "International Journal of Project Management", No. 26(5).

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal", No. 18(7).

Yitmen I. (2013), *Organizational cultural intelligence: a competitive capability for strategic alliances in the international construction industry*, "Project Management Journal", No. 44(4).

Organisational Project Competences – Dimensions, Development and Importance

Summary

In the last years, i.e. in the conditions of dynamic changes in organisation's environment, as well as the increasing pressure to innovate and to cooperate, the most important are those organisational competences which support their competitive advantage in such circumstances. In the discussions on new categories of organisational competences, the view as to the role of dynamic, relational or network competences has been commonly accepted. The aim of this paper is to participate in the discussion about the organisational competences indicating the importance of a new category of significant competences – project competences which are connected with an effective use of resources to perform projects and project portfolios. In the paper, on the basis of research conducted so far, the multidimensionality as well as the importance of project competences is demonstrated.

Key words: organisational competences, project, project management, routines.

JEL codes: M10

Проектные компетенции организации – измерения, развитие и значение

Резюме

В последние годы, в условиях динамичных изменений в среде, растущего упора на инновационность и межорганизационное сотрудничество, все большее значение приобретают те компетенции предприятий, которые обеспечивают конкурентное преимущество при таких обусловленностях. В дискуссии о новых категориях компетенций преобладает одобрение роли динамичных, реляционных или сетевых компетенций. Цель статьи – участие в дискуссии о компетенциях организации путем указания значения других существенных компетенций организации: проектных компетенций, связанных с эффективным использованием ресурсов для осуществления проектов и портфелей проектов. В статье, на основе обзора прежних концепций и результатов изучения, представили измерения проектных компетенций и их значение для кратко- и долгосрочного развития организации.

Ключевые слова: компетенции организации, проект, управление проектами, рутины.

Коды JEL: M10

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. inż. Alina Kozarkiewicz, prof. AGH
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
ul. Gramatyka 10
30-067 Kraków
e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl

Agnieszka Krawczyk-Sołtys
Uniwersytet Opolski

Wykorzystanie zasobowej teorii organizacji w zarządzaniu szpitalami publicznymi

Streszczenie

Podejście zasobowe do organizacji (*Resource-based View* − RBV*)* zostało spopularyzowane na początku lat 90. ubiegłego stulecia. Jednocześnie w dalszym ciągu obserwuje się proces kształtowania zasobowej teorii organizacji (*Resource-based Theory* – RBT). Rosnąca konkurencja wśród podmiotów ochrony zdrowia stanowi przesłankę do wykorzystania założeń RBT w zarządzaniu nimi. Placówki te stają przed koniecznością ciągłej adaptacji do pojawiających się wyzwań, co wydaje się szczególnie trudne dla szpitali publicznych. Ich sukces zależy od posiadania odpowiednich zasobów, kluczowych kompetencji, dynamicznych zdolności, umiejętności uczenia się oraz przewidywania przyszłości, w odpowiedni sposób się do niej przygotowując. Odpowiedzią na rosnącą dynamikę otoczenia jest wspomniane podejście zasobowe oraz zbieżne z nim koncepcje i nurty badawcze tworzące RBT. W artykule skoncentrowano się na możliwości wykorzystania zasobowej teorii organizacji w zarządzaniu szpitalami publicznymi dla skuteczniejszego realizowania ich celów i szybszego dostosowywania się do dynamicznych zmian otoczenia.

Słowa kluczowe: szpital publiczny, zasobowe podejście (*Resource-based View* − RBV), zasobowa teoria (*Resource-based Theory* – RBT).

Kody JEL: I19, I13, L30

Wstęp

Zasoby są podstawą efektywności i konkurencyjności każdej organizacji, na co zwrócono uwagę w zasobowym nurcie badawczym. Podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym jest koncepcją o silnych i trwałych, bo uniwersalnych podstawach. Nie istnieje bowiem organizacja bez jakichkolwiek zasobów, ani bez ekonomicznego kontekstu działalności. Na tych podstawach, nauki o zarządzaniu oraz praktyka zarządzania – w szczególności zarządzania strategicznego - twórczo rozwinęły właściwy im system założeń, reguł i narzędzi (Suszyński 2011, s. 12). Służą one tworzeniu możliwości długofalowego rozwoju organizacji w wysoce zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu.

Rośnie konkurencja wśród podmiotów ochrony zdrowia – stają one przed koniecznością ciągłej adaptacji do pojawiających się wyzwań. Wydaje się to być szczególnie trudne dla szpitali publicznych. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości wykorzystania zasobowej teorii organizacji (*Resource-based Theory* – RBT) w zarządzaniu szpitalami publicznymi w odpowiedzi na rosnącą dynamikę otoczenia.

Zasobowa teoria organizacji (Resource-based Theory – RBT) – przegląd literatury

Podejście zasobowe do organizacji (*Resource-based View* - RBV*)* zostało sformułowane na początku lat 90. ubiegłego stulecia. „Ojcem" tego podejścia jest J.B. Barney, który jako pierwszy kompleksowo określił jej założenia (Barney 1991), łącząc między innymi wszystkie zasoby (materialne i niematerialne); wykrystalizowanie się teorii zajęło jednak wiele lat (Barney, Clark, 2007). Prekursorką podejścia zasobowego była E.T. Penrose (1959), a sam termin teorii zasobowej stworzył B. Wernerfeld (1984) zainspirowany publikacjami (Ouchi 1981; Peters, Waterman 1982) z dziedziny zarządzania mocno akcentującymi rolę zasobów niematerialnych. Autor uznał, że pozycja rynkowa organizacji ma odzwierciedlenie w portfelu zasobów przez nią kontrolowanych, dlatego też konkurencja na rynku może być rozumiana jako konkurencja posiadanych przez organizację zasobów.

Lata 90. XX wieku to „triumf szkoły zasobów" (Obłój 1998, s. 85) zapoczątkowany publikacjami G. Hamela i C.K. Prahalada (Hamel, Prahalad 1994; Hamel, Prahalad 1996). W publikacjach autorzy zaprezentowali koncepcję kluczowych kompetencji (*core competencies*), u podłoża której leży stwierdzenie, że przewaga konkurencyjna organizacji jest mocno uzależniona od skumulowanych umiejętności będących w jej dyspozycji. Kluczowe kompetencje stały się zatem głównym elementem budowy nowego modelu strategii (Hamel 1996).

Podejście zasobowe określa więc organizację jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 223).

Zasobowe podejście do organizacji (*Resource-based View* − RBV*)* stało się bazą dla powstania zasobowej teorii organizacji (*Resource-based Theory* – RBT), która obejmuje również inne, zbieżne w założeniach z RBV, koncepcje i nurty badawcze (Krupski 2012).

W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego wśród potencjałów sukcesu organizacji, jak już wcześniej wspomniano, szczególne miejsce zajmują kompetencje. Można je określić jako długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów, aktywnie zaangażowanych w realizację wyznaczonych celów i zadań, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Podstawami kształtowania i rozwoju kompetencji są integracja i koordynacja zasobów i zdolności organizacji (Matwiejczuk 2016). Integracja umożliwia przede wszystkim osiągnięcie efektów synergicznych wywołanych jednoczesnym wykorzystaniem kompozycji zasobów, przyporządkowanych do konkretnych zdolności (kompozycji zdolności). Koordynacja natomiast obejmuje procesy zarządcze, które umożliwiają efektywne wykorzystanie różnych kompozycji zasobów oraz zdolności w dążeniu do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.

Immanentną część RBT stanowi koncepcja kluczowych kompetencji (*core competencies*) zapoczątkowana przez G. Hamela i C.K. Prahalada. Kluczowe kompetencje to rezultat skumulowania wiedzy w postaci poszczególnych umiejętności, mających decydujące zna-

czenie dla kształtowania przewagi konkurencyjnej. O tym, czy kompetencje są kluczowe decydują cztery kryteria (Hamel, Prahalad 1996):

- dostarczanie wartości dla klienta,
- unikatowość (kompetencja wyróżniająca, niepowtarzalna, trudna do kopiowania i naśladowania),
- otwieranie nowych rynków i ich segmentów,
- możliwość wykorzystania przy tworzeniu innowacji.

Kolejno, należy wskazać na koncepcję wyróżniających strategicznych zdolności (*distinctive capabilities*) zaproponowaną przez G. Stalka Jr., P. Evansa i L.E. Shulmana (1992) i rozwiniętą przez J. Kay'a (1993), który do tych zdolności zaliczył: innowacyjność (zdolność do wdrażania nowych rozwiązań), architekturę strategiczną (system relacji z pracownikami oraz podmiotami zewnętrznymi), reputację oraz szczególne zasoby strategiczne. Należy jednak podkreślić, że termin „zdolności" został wprowadzony już w latach 60. ubiegłego stulecia przez I.H. Ansoffa (1965).

Dynamiczny rozwój zasobowego podejścia do zarządzania uwypuklił znaczenie dynamicznych zdolności (Ambrosini, Bowman, Collier 2009; Zollo, Winter 2002). Koncepcja dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) (Teece, Pisano 1994; Teece, Pisano, Shuen 1997) zakłada, że przewaga konkurencyjna organizacji wynika z dynamicznych zdolności, rozumianych jako umiejętności dostosowania, integrowania i rekonfigurowania wewnętrznych oraz zewnętrznych zasobów i kompetencji w reakcji na szybko zmieniające się otoczenie; są one ekwifinalne, homogeniczne i trwałe. Koncepcja ta odwołuje się do rutynowych zachowań organizacyjnych pozwalających organizacjom lepiej i szybciej adaptować się do zmian (Eisenhardt, Martin 2000), które są ustrukturyzowane i trwałe. Do dynamicznych zdolności można zaliczyć procesy absorbcji wiedzy z otoczenia (potencjał absorpcyjny) (Cohen, Levinthal 1990) oraz umiejętność alternatywnego wykorzystania zdolności i zasobów organizacji (potencjał kombinacyjny) (Kogut, Zander 1992). Dynamiczne zdolności to również potencjały koordynacyjne – znalezienie takich potencjałów oddziaływania, które są bogate w wiedzę (Grant 2005). Dynamiczne zdolności to większe możliwości wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi (Krupski 2012; Stańczyk-Hugiet 2011). Ze względu na to, że to dynamiczne zdolności są źródłem trwałych, trudnych do zimitowania różnic między organizacjami, pełnią one istotną rolę w generowaniu renty ekonomicznej.

Do integralnych obszarów RBT należy też zaliczyć: podejście oparte na wiedzy (*Knowledge-based View* − KBV) (Grant 1996), w którym wiedza jest uznawana za najbardziej strategiczny zasób organizacji, na podstawie którego buduje ona swoją przewagę konkurencyjną oraz koncepcję organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning*) zapoczątkowaną pracami C. Argyrisa i D.A. Schöna (Argyris 1958; Argyris, Schön 1978), której istotą jest umożliwienie uczenia się wszystkim pracownikom organizacji (uczenie się w organizacji), co sprzyja uczeniu się organizacji (kluczowym czynnikiem budowania zasobów wiedzy organizacyjnej są relacje wewnątrz organizacji, które sprzyjają dzieleniu się wiedzą; rozwijanie przez organizację zdolności uczenia się, a przez to odnowy, warunkuje utrzymanie przewagi konkurencyjnej).

Wśród zbieżnych z założeniami RBV można też wymienić rozwinięte w latach dziewięćdziesiątych koncepcje: organizacji uczącej się (*Learning Organization*) (Senge 1990) i organizacji inteligentnej (Pinchot, Pinchot 1990; Quinn 1992).

Zarządzanie szpitalami publicznymi w świetle zasobowej teorii organizacji

Zasobowe podejście do zarządzania w organizacjach publicznych, w tym w szpitalach publicznych, nie różni się pod względem głównych założeń od podejścia do organizacji funkcjonujących w sektorze prywatnym.

Zasoby szpitali publicznych zabezpieczają ich funkcjonowanie, jednocześnie determinując skuteczne osiąganie wyznaczonych celów. Należy jednak podkreślić, że wraz z upływem czasu i zmianą warunków otoczenia szpitala, niektóre zasoby stają się mniej ważne w budowaniu strategii jego rozwoju, inne natomiast nabierają nowego, większego znaczenia, co w znaczący sposób wpływa na wykształcenie wyróżniających kompetencji placówki. Przykładem mogą być szybko dezaktualizujące się technologie wykorzystywane w świadczeniu usług medycznych.

Wraz z rozwojem zdolności i kompetencji szpitala wzrasta jego szeroko rozumiany potencjał osiągania przewagi konkurencyjnej. Zasoby, zdolności i kompetencje tworzą hierarchię jego potencjałów (Matwiejczuk 2011), w której na najwyższych szczeblach znajdują się kluczowe kompetencje i metakompetencje. Zasoby szpitala stanowią źródła rozwoju jego zdolności, a jednocześnie jego zdolności są zorientowane na wykorzystanie zasobów jako źródeł przewagi konkurencyjnej. Kompetencje szpitala powstają na bazie jego zdolności, stwarzając przesłanki do jeszcze bardziej efektywnego zaangażowania i wykorzystania zasobów w świadczeniu usług medycznych. Można stwierdzić, że są one skutkiem integracji zdolności i zasobów zaangażowanych do osiągania założonych celów. Szczególnym rodzajem kompetencji szpitala są jego kluczowe kompetencje (*core competencies*) (Besler, Sezeler 2011; Ljungquist 2008), czyli innowacyjne kombinacje wiedzy, zdolności (zbiorów umiejętności), adekwatnych technologii, informacji i metod, w wyniku których świadczone usługi medyczne są dostarczane pacjentowi zgodnie z jego preferencjami i oczekiwaniami. Kluczowe kompetencje powstają zatem na styku zasobów, procesów (czynności) i zdolności (zbiorów umiejętności) szpitala, przez wykształcenie innowacyjnych, innych niż konkurenci i trudnych przez nich do skopiowania metod postępowania w świadczeniu usług medycznych, co umożliwia zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym podkreślić rolę zasobów wiedzy (Conner, Prahalad 1996) w rozwijaniu kompetencji szpitala oraz osiąganiu korzyści z tytułu przewagi konkurencyjnej (Krawczyk-Sołtys 2013). Wśród wyróżniających się potencjałów szpitala można wyróżnić również metakompetencje (Matwiejczuk 2011), definiowane jako nadrzędne kompetencje umożliwiające organizacji wykształcenie, rozwój, wykorzystanie i weryfikację posiadanych kompetencji (kluczowych kompetencji).

G. Hamel (1994) na najwyższym poziomie stawia kompetencje krytyczne, które obejmują najważniejsze umiejętności organizacji niezbędnych do właściwego funkcjonowania na rynku. Kompetencje krytyczne są zazwyczaj uniwersalne (Srivastava 2005), mimo zróżnicowania kluczowych kompetencji można je określić jako umiejętności szpitala do skutecznego identyfikowania, kształtowania, rozwijania, podnoszenia jakości i tworzenia odpowiedniej hierarchii kompetencji, aby osiągnąć zrównoważoną przewagę konkurencyjną.

Aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną konieczne jest więc zidentyfikowanie i rozwijanie własnych, specyficznych kluczowych kompetencji. Trudnością dla menadżerów służby zdrowia może się okazać ich identyfikacja oraz efektywne doskonalenie.

Kompetencje wyróżniają szpital wśród konkurentów i zapewniają mu przewagę konkurencyjną. Przejawiają się w umiejętności zachowania się adekwatnie do wymagań sytuacji, co nabiera szczególnego znaczenia w przypadku świadczenia usług medycznych (Krawczyk-Sołtys 2016b), o których specyfice świadczy (Bukowska-Piestrzyńska 2008): obarczenie dużą niepewnością, zindywidualizowanie, heterogeniczność, fakt, iż usługa jest obciążeniem psychologicznym dla usługobiorcy i świadczeniu jej zwykle towarzyszy stres oraz, że w usługach medycznych personel nie zawsze jest w stanie usatysfakcjonować pacjenta („stan wyjściowy" determinuje skuteczność leczenia).

M. Bratnicki (2000) przypisuje poszczególnym ludziom zdolności, natomiast kompetencje odnosi do poziomu całej organizacji. Jego zdaniem istotą kompetencji jest integrowanie zdolności jednostek i zasobów do realizacji jakiegoś celu.

Zdolności, które wraz z zasobami tworzą kompetencje szpitala, powinny charakteryzować się pewnymi cechami (Matwiejczuk 2016) − głównie umożliwiać szybkie i efektywne reagowanie na dynamiczne zmiany, które zachodzą w jego wnętrzu (tak w ramach wewnętrznych procesów, jak i związane z efektami tych procesów) oraz w jego otoczeniu. Ponadto umożliwiają aktywne zarządzanie zasobami placówki oraz ich skoordynowane wykorzystywanie przez systemowe zarządzanie szpitalem i jego relacjami z innymi podmiotami. Zdolności szpitala mają też ułatwić osiągnięcie oczekiwanego poziomu efektywności, tak w wymiarze rynkowym (z perspektywy wartości i korzyści dla pacjenta), jak ekonomicznym. Powinny obejmować również zarządzanie wielowymiarowymi relacjami szpitala z jego interesariuszami, które mają charakter holistyczny. Wyznacznikiem nowoczesnego podejścia w zarządzaniu szpitalem jest także uświadomiona potrzeba ciągłego uczenia się oraz realizacja strategii inteligentnego rozwoju w oparciu o wiedzę i innowacje (Krawczyk-Sołtys 2016a).

Do ograniczeń koncepcji zasobowej w warunkach przyspieszonej zmienności otoczenia szpitali można zaliczyć utrudnienia w dostępie do zasobów wyzwalających kreatywność (zwłaszcza związanych z inicjowaniem przedsięwzięć lateralnych). Trzeba przy tym podkreślić, że nadmierna kreatywność może doprowadzić do rozmycia strategicznych parametrów rozwoju placówki. Nie należy również nadmiernie uzależniać strategii rozwojowej szpitala od zasobów niematerialnych, co może doprowadzić do pozbawienia się możliwych efektów synergicznych przy połączeniu z zasobami materialnym. Na konieczność utrzymywania właściwej proporcji między zasobami finansowymi, materialnymi i niematerialnymi

wskazuje również M. Romanowska (2011, s. 42), co ułatwia pokonywanie barier w przypadku reorientacji strategicznej. Natomiast dla wyróżniających kompetencji najbardziej groźna wydaje się być wynikająca z indeterminizmu zmian i ich dyskontynuacji „urwana perspektywa strategiczna", zamykająca nierzadko – nawet przy dostatecznej kreatywności poczynań – dłuższy horyzont czasowy, niezbędny do zbudowania takich kompetencji (Suszyński 2011, s. 18-20).

K. Szymaniec-Mlicka (2015) dokonała przeglądu badań uzasadniających wykorzystanie podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacjami publicznymi. J.M. Bryson, F. Ackermann i C. Eden (2007) wskazują na znaczenie wyróżniających kompetencji organizacji publicznych, które w połączeniu z jej aspiracjami, celami oraz oczekiwaniami interesariuszy, umożliwiają menadżerom tworzenie map służących opracowaniu bardziej efektywnej strategii. R. Butler (2009) dokonała identyfikacji zasobów i kompetencji niezbędnych do radzenia sobie z dynamiką i niepewnością otoczenia oraz wskazała na znaczenie dynamicznych zdolności. Zasoby i kluczowe kompetencje organizacji publicznych pozwalające na dostosowanie się do zmian w otoczeniu oraz utrzymanie pozycji konkurencyjnej identyfikowane są też w innych pracach (Chan 2006; Gurtoo 2009).

Istnieją również badania naukowe eksplorujące obszar zasobowo zorientowanego zarządzania w ochronie zdrowia na świecie (Fadhil, Young, Teoh 2016; Ferlie 2014; Ferlie i in. 2015; Kash i in. 2014; Shortell, Morrison, Friedman 1990; Swayne 2006; Yarbrough, Powers 2008) i w Polsce (Frączkiewicz-Wronka 2011; Frączkiewicz-Wronka, Szymaniec 2013; Szymaniec 2014). Należy jednak podkreślić, że brakuje badań empirycznych nad możliwościami wykorzystania zasobowej teorii organizacji (*Resource-based Theory* – RBT) w zarządzaniu publicznymi jednostkami ochrony zdrowia – poszerzonej o inne, zbieżne w założeniach z RBV, koncepcjami i nurtami badawczymi, omówionymi powyżej.

Podsumowanie

Dwadzieścia lat po opublikowaniu swojego słynnego artykułu, w którym sformułował założenia podejścia zasobowego, J.B. Barney wraz z D.J. Ketchenem Jr. i M. Wrightem (2011) podkreślają, że RBT jako teoria osiągnęła swą dojrzałość. Mimo kontrowersji, które budzi RBT (Krupski 2012; Niemczyk 2011; Obłój 2007), nie oznacza to jednak wejścia jej w fazę zaniku – próba likwidacji jej niedostatków, jak np. tautologiczna, metaforyczna ontologia czy braki operacjonalizacji (Obłój 2010, s. 147), liczba badań i publikacji oraz rosnący zasięg implikacji, sugerują raczej ożywienie teorii i duży potencjał rozwojowy.

Jak słusznie podkreśla R. Krupski (2012), ze względu na to, iż znaczna część RBT jest kwantyfikowalna (Gospodarek 2012), możliwe jest badanie różnych zjawisk i procesów zarządzania metodami naukowymi, a wnioski z nich płynące mogą wzmacniać i rozbudowywać to, co w ramach tej teorii zostało stworzone.

Inspirujące mogą okazać się badania realizowane w szpitalach publicznych. Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu powodują, że te placówki stają przed koniecznością permanentnej adaptacji do pojawiających się zmian. Ich sukces zależy w coraz większym zakresie

od posiadania odpowiednich zasobów, kluczowych kompetencji, dynamicznych zdolności, umiejętności uczenia się oraz przewidywania przyszłości, w odpowiedni sposób się do niej przygotowując.

Powyższe rozważania pozwalają wysnuć wniosek, że w zarządzaniu szpitalami publicznymi zasadne jest wykorzystywanie zasobowej teorii organizacji (*Resource-based Theory* – RBT).

Bibliografia

Ambrosini V., Bowman C., Collier N. (2009), *Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base,* "British Journal of Management", Vol. 20, No. S1.

Ansoff I.H. (1965), *Corporate strategy: An Analytic Approach to Business Policy for growth and Expansion,* McGraw-Hill, New York.

Argyris C. (1958), *Understanding Organizational Behaviour,* Travistock, London.

Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,* Addison Wesley, Menlo Park CA.

Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,* "Journal of Management", No. 1.

Barney J.B., Clark D.N. (2007), *Resource-based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage,* Oxford University Press, New York.

Barney J.B., Ketchen D.J. Jr., Wright M. (2011), *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?,* "Journal of Management", Vol. 37(5).

Besler S., Sezeler H. (2011), Core Competences in Non- Governmental Organizations: A Case Study-*Core Competences in Non-Governmental Organizations: A Case Study,* The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference, "Procedia Social and Behavioral Sciences", Vol. 24.

Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Bryson J.M., Ackermann F., Eden C. (2007), *Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations*, "Public Administration Review", Vol. 67, No. 4.

Bukowska-Piestrzyńska A. (2008), *Jakość obsługi a satysfakcja klientów usług zdrowotnych*, (w:) Ryć K., Skrzypczak Z. (red.), *Ochrona zdrowia i gospodarka. Mechanizmy rynkowe a regulacje publiczne,* Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Butler B. (2009), *Successful performance via development and use of dynamic capabilities*, "The Business Renaissance Quarterly", Vol. 4, No. 3.

Chan D. (2006), *Core competencies and performance management in Canadian public libraries*, "Library Management", Vol. 27, No. 3.

Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective for Learning and Innovation,* "Administrative Science Quarterly", No. 35.

Conner K.R., Prahalad C.K. (1996), *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism,* "Organization Science", No. 5.

Eisenhardt K.M., Martin J. (2000), *Dynamic Capabilities: What they are?,* "Strategic Management Journal", Vol. 21.

Fadhil N.F.M., Young L.W., Teoh S.J. (2016), *A conceptual model of is competencies and is capabilities for preventive care performance: A Resource Based View,* http://www.pacis2016.org [dostęp: 10.04.2016]..

Ferlie E. (2014), *Resource based view: a promising new theory for healthcare organizations*, "International Journal of Health Policy and Management", Vol. 3(6).

Ferlie E., Crilly T., Jashapara A., Trenholm S., Peckham A., Currie G. (2015), *Knowledge mobilization in healthcare organizations: a view from resource-based view of the firm,* "International Journal of Health Policy and Management", Vol. 4(3).

Flaszewska, S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym,* (w:) Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne,* Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Frączkiewicz-Wronka A. (2011), *Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną – perspektywa interesariuszy,* (w:) Krupski R. (red.) *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", Wałbrzych.

Frączkiewicz-Wronka A., Szymaniec K. (2013), *Zastosowanie koncepcji RBV do pragmatyki funkcjonowania szpitali publicznych,* „Organizacja i Kierowanie", nr 5(158).

Gospodarek T. (2012), *Aspekty złożoności i filozofii nauki z zarządzaniu,* Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Grant R.M. (1996), *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm,* „Strategic Management Journal", No. 17.

Grant R.M. (2005), *Contemporary Strategy Analysis,* Blackwell, Oxford.

Gurtoo A. (2009), *Adaptation of Indian public sector to market-based economic reforms. A resource--based perspective*, "International Journal of Public Sector Management", Vol. 22, No. 6.

Hamel G. (1994), *The Concept of Core Competence,* (w:) Hamel G., Heene A. (Eds.) *Competence--Based Competition*, The Strategic Management Society, John Wiley & Sons, Sussex.

Hamel G. (1996), *Strategy as a Revolution,* "Harvard Business Review", July-August.

Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Compenting for the Future,* Harvard Business School Press, Boston.

Hamel G.,. Prahalad C.K. (1996), *The Core Competencies of the Corporation,* "Harvard Business Review", May-June.

Kash B.A., Spaulding A., Gamm L.D., Johnson C.E. (2014), *Healthcare strategic management and the resource based view*, "Journal of Strategy and Management", Vol. 7, Iss. 3.

Kay J. (1993), *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press, Oxford.

Kogut B., Zander U. (1992)*, Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, *"*Organization Science"*,* No. 3.

Krawczyk-Sołtys A. (2013), *Zarządzanie wiedzą w szpitalach publicznych. Identyfikacja poziomu i kierunki doskonalenia,* „Studia i Monografie", nr 485, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.

Krawczyk-Sołtys A. (2016a), *Szpital jako organizacja inteligentna,* (w:) Suszyński C., Leśniak-Łebkowska G. (red.), *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Krawczyk-Sołtys A. (2016b), *The role of knowledge in provision of medical services, "*European Journal of Service Management", Vol. 17, No.1.

Krupski R. (2012), *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego,* „Przegląd Organizacji", nr 4.

Ljungquist U. (2008), *Specification of Core Competence and Associated Components, A Proposed Model and a Case Illustration,* "European Business Review", Vol. 20, No. 1.

Matwiejczuk R. (2011), *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej,* „Przegląd Organizacji", nr 4.

Matwiejczuk R. (2016), *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" seria „Organizacja i Zarządzanie", z. 93.

Niemczyk J. (2011), *Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym,* „Przegląd Organizacji", nr 6.

Obłój K. (1998), *Strategia organizacji,* PWE, Warszawa.

Obłój K. (2007), *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii,* „Przegląd Organizacji", nr 5.

Obłój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy,* Poltext, Warszawa.

Ouchi W.G. (1981), *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge,* Reading, Addison Wesley.

Peters T.J., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence,* Harper&Row, New York.

Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm,* Willey, New York.

Pinchot G., Pinchot E. (1990), *The Intelligent Organization*, "Executive Excellence", Vol. 7, No. 12.

Quinn J. (1992), *The Intelligent Enterprise a New Paradigm, "*The Academy Of Management Executive", Vol. 6, No. 4.

Romanowska M. (2011), *Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, (w:) Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu".

Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art. And Practice of the Learning Organisation,* Doubleday Currency, New York.

Shortell S.M., Morrison E.M., Friedman B. (1990), *Strategic Choices for America's Hospitals: Managing Change in Turbulent Times,* Jossey-Bass, San Francisco CA.

Srivastava S.C. (2005), *Managing Core Competence of the Organization,* "Vikalpa", Vol. 30, No. 4, October-December.

Stalk G. Jr., Evans P., Shulman L.E. (1992), *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, "Harvard Business Review", March-April, Vol**.** 70(2).

Stańczyk-Hugiet E. (2011), *W poszukiwaniu renty…,* „Przegląd Organizacji", nr 9.

Suszyński C. (2011), *Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw,* (w:) Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu".

Swayne L.E., Duncan W.J., Ginter P.M. (2006), *Strategic Management of Health Care Organizations*, Blackwell, Malden MA.

Szymaniec K. (2014), *Orientacja zasobowa w procesie podejmowania decyzji w publicznych podmiotach leczniczych – wyniki badań empirycznych,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", z. 68.

Szymaniec-Mlicka K. (2015), *Wykorzystanie podejścia zasobowego do poprawy funkcjonowania organizacji publicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 402.

Teece D., Pisano G. (1994), *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,* "Industrial and Corporate Change", Vol. 3, No 3.

Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management,* "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7.

Wernelfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm,* "Strategic Management Journal", No. 5(2).

Yarbrough A.K., Powers T.L. (2008), *A Resource-Based View of Partnership Strategies in Healthcare Organizations,* "Journal of Hospital Marketing & Public Relations", Vol. 17(1).

Zollo M., Winter S. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science", Vol. 13.

Resource-Oriented Public Hospitals Management

Summary

The resource-based view (RBV) was popularised in the early 1990s. At the same time, the process of shaping the resource-based theory (RBT) is still observed. The increasing competition among healthcare entities is a prerequisite for using of assumptions of RBT in their management. These organisations are faced with the need of constantly adapting to the occurring challenges, what seems to be particularly difficult for public hospitals. Their success depends on having the adequate resources, core competencies, dynamic capabilities, learning skills, and predicting the future, for preparing to it in a suitable way. The answer to the growing environmental dynamics is the mentioned resource-based view and consistent with it concepts and research streams forming RBT. The article is focused on the possibility of applying the resource-based theory in public hospitals management for more effective aims implementation and faster adaptation to dynamic environmental changes.

Key words: public hospital, resource-based view (RBV), resource-based theory (RBT).

JEL codes: I19, I13, L30

Использование ресурсной теории организации в управлении публичными больницами

Резюме

Ресурсный подход к организации (*resource-based view*, RBV) получил широкое распространение в начале 90-х годов прошлого столетия. Одновременно по-прежнему наблюдается процесс формирования ресурсной теории организации (*resource-based theor*, RBT). Растущая конкуренция среди субъектов здравоохранения представляет собой предпосылку для использования тезисов RBT в управлении ими. Эти заведения стоят перед необходимостью постоянной адаптации к появляющимся вызовам, что кажется особенно трудным для публичных больниц. Их успех зависит от наличия соответствующих ресурсов, основных компетенций, динамичных способностей, умения учить-

ся и предусматривать будущее, соответствующим образом готовясь к нему. Ответ на растущую динамику среды – упомянутый ресурсный подход и смежные с ним исследовательские концепции и течения, создающие RBT. В статье сосредоточили внимание на возможности использования ресурсной теории организации в управлении публичными больницами для более результативного достижения их целей и более быстрого приспособления к динамичным изменениям среды.

Ключевые слова: публичная больница, ресурсный подход (*resource-based view*, RBV*)*, ресурсная теория (*resource-based theory*, RBT).

Коды JEL: I19, I13, L30

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Agnieszka Krawczyk-Sołtys
Uniwersytet Opolski
Wydział Ekonomiczny
Katedra Organizacji i Zarządzania
ul. Ozimska 46a
45-058 Opole
e-mail: akrawczyk.soltys@uni.opole.pl

Ryszard Królik
Politechnika Częstochowska

Strategia budowania relacji przedsiębiorstwa z makrootoczeniem

Streszczenie

Podstawowym celem artykułu jest opisanie aktualnych warunków otoczenia dalszego dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Dokonano w nim próby scharakteryzowania procesów zachodzących w niestabilnym otoczeniu i sposoby ich oddziaływania na przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono ogólne teorie dotyczące możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie dalsze, interpretacji stanów otoczenia i budowania strategicznych relacji z makrootoczeniem.

Słowa kluczowe: strategie przedsiębiorstw, makrootoczenie, relacje.

Kody JEL: M10, M14, M19

Wstęp

Dynamiczny wzrost technologiczny w sferze gospodarczej i społecznej oraz wysokie tempo przemian w tych obszarach dodatkowo pobudza do zwiększenia konsumpcji dla utrzymania wzrostu gospodarczego na odpowiednim poziomie.

Gwałtowność, wahania i brak ciągłości obserwowanych zjawisk ekonomicznych i gospodarczych powodują coraz mniejszą przewidywalność zjawisk makrootoczenia i aktywują w nim procesy chaotyczne. Brak przewidywalności w obszarze wymiany sygnałów z makrootoczeniem wymaga zweryfikowania strategii przedsiębiorstw w przestrzeni nawiązywania relacji strategicznych z oczeniem.

Celem opracowania jest określenie sposobów budowania relacji przedsiębiorstw z otoczeniem dalszym w kontekście szybko zmieniających się warunków brzegowych makrootoczenia. Zastosowaną metodą badań jest analiza fenomenologiczna treści dostępnych w literaturze i badaniach.

Czynniki makrootoczenia

Makrootoczenie organizacji, to zespół warunków jej funkcjonowania, wynikających z bezpośredniego i pośredniego oddziaływania określonej strefy klimatycznej, politycznych wpływów danego kraju i regionu (Haffer 2009, s. 47) czyli elementów, na które teoretycznie organizacja nie ma bezpośredniego wpływu na poziomie zarządzania, a jedynie w określonych sytuacjach wchodzi z makrootoczeniem w relacje oparte na wzajemności (Liebt, Schwarz 2010, s. 313-327).

Przyjmując najwyższy stopień abstrakcji, wywodzący się z ogólnej teorii systemów, można stwierdzić, że organizacja, to wyodrębniony fragment otoczenia, stanowiący względnie autonomiczny system, wymieniający energię i informację z określonym zbiorem elementów spoza systemu, poprzez wyjścia i wejścia (Skonieczny 2005, s. 225).

Między otoczeniem a przedsiębiorstwem nie istnieje żadna naturalna granica. Przedsiębiorstwo jako system wg Schreyögga, różni się od swojego otoczenia tylko mniejszą złożonością (Skonieczny 2005, s. 226). Specjalizuje się w jednej lub w kilku dziedzinach, co gwarantuje mu potencjał rozwojowy. Zbyt duża dywersyfikacja działalności zmniejsza wpływ na kontrolę oraz sterowanie systemem i upodabnia go do otoczenia. Teoretycznie, otoczenie dalsze dla przedsiębiorstw można uznawać za tło dla działalności, czyli jednakowe w zakresie ogólnie przyjętych sześciu standardowych segmentów makrootoczenia (Hill Charles, Jones Gareth 2008, s. 81-85):

- otoczenia ekonomicznego,
- otoczenia technologicznego,
- otoczenia społecznego,
- otoczenia demograficznego,
- otoczenia politycznego i prawnego,
- otoczenia międzynarodowego.

Otoczenie warunkuje sytuacyjny kształt organizacji, a jest nim zbiór wszystkich obiektów nie należących do systemu, których właściwości oddziałują na system i jednocześnie ulegają, w mniejszym zakresie zmianom, pod jego wpływem (Filipczuk 2008, s. 13).

Interpretacja otoczenia każdego przedsiębiorstwa zdeterminowana jest złożonością jego struktury wewnętrznej oraz morfologią otoczenia. Występowanie istotnego składnika w którymś z tych dwóch systemów wywołuje odpowiedź drugiej strony w formie rozbudowy własnego elementu i budowania granicy w tym wymiarze łączącej jednorodne morfologicznie struktury (segmenty).

W literaturze przedmiotu, ze względu na różne podejścia do relacji przedsiębiorstwo - otoczenie, pojawiły się różne interpretacje (segmentacje) otoczenia przedsiębiorstwa. Istnieje również inna koncepcja dotycząca trzech poziomów otoczenia (Skonieczny 2005, s. 226):

- otoczenia ogólnego,
- otoczenia, z którym przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie związki,
- otoczenia pojedynczych jednostek przedsiębiorstwa, zwanych strategicznymi jednostkami biznesu lub domenami.

W teorii zarządzania wyróżnia się też cztery rodzaje otoczenia (Filipczuk 2008, s. 16):

- otoczenie spokojne – luźno współzależne; jego najistotniejszą cechą jest stabilność i brak ścisłych związków między elementami je tworzącymi oraz statyczność przebiegu wielkich zmian;
- otoczenie spokojne − zwarte; charakteryzuje je z jednej strony statyczność powiązań, z drugiej zaś celowość powiązań pomiędzy specjalnie wyodrębnionymi elementami. Jest

ono dość współzależne, przy czym niektóre powiązania są zorganizowane i mogą powodować poważne ograniczenia w działalności przedsiębiorstwa;
- otoczenie niespokojne – reagujące; cechuje je nie tylko dynamika zmian poszczególnych elementów i powiązań między nimi, ale także aktywność oddziaływania na przedsiębiorstwo, w którego ramach podejmowane są decyzje;
- otoczenie burzliwe; charakteryzuje się ono współzależnościami i bardzo szybkimi zmianami, przy czym zmiany są nieprzewidywalne, często o charakterze kumulatywnym i nie ma możliwości kontrolowania przyszłych wydarzeń oraz przewidzenia reakcji i współdziałania między przedsiębiorstwami. W tym środowisku inicjatywy przedsiębiorstwa znaczą niewiele wobec ogromnej konkurencji i dużej niepewności przyszłości. Kompleksowość i szybkość zmian utrudnia rozpoznanie tego środowiska i dostosowanie się do nowej sytuacji.

Równie dynamiczne podejście do charakterystyki otoczenia przedstawia K. Bolesta-Kukułka, dzieląc otoczenie na następujące segmenty (Koźmiński, Piotrowski 2010, s. 78):
- „władza" – zawierające instytucje państwowe, właścicieli;
- „natura" – obejmujący globalne trendy rynkowe, przyrodę, procesy demograficzne, przemiany kulturowe i świadomościowe w skali masowej;
- „gra" – którego elementami są klienci, dostawcy, banki firmy usługowe, doradcze, giełdy, firmy ubezpieczeniowe, pośrednicy, akcjonariusze;
- „walka" – zawierający konkurentów i przeciwników.

Jan Skonieczny uzupełnia klasyczną segmentację maktrootoczenia o segmenty (Skonieczny 2005, s. 228):
- globalno-cywilizacyjny, np.: globalizacja gospodarki, rozwój społeczeństwa globalnego, współistnienie społeczeństw i narodów, współpraca międzynarodowa, wspólna odpowiedzialność za ziemię i przetrwanie współczesnej cywilizacji, walka z ubóstwem, epidemiami, walka z terroryzmem, tworzenie warunków służących rozwojowi człowieka;
- kulturowy, np.: systemy wartości, religie, obyczaje i zachowania ludzi, stosunek do pracy, postawy społeczne, stosunek do cudzoziemców;
- socjologiczny, np.: charakter i miejsce rodziny w społeczeństwie, rola kobiet w społeczeństwie;
- edukacyjny, np.: system kształcenia, zmiany w nauce, poziom wykształcenia społeczeństwa, umiejętności językowe społeczeństwa;
- naturalny, np.: rozmieszczenie bogactw naturalnych, zasoby wodne, powierzchnia lasów, rezerwaty przyrody.

Skuteczność decyzji podejmowanych przez organizację na tle relacji z otoczeniem dalszym związana jest z aktualną jego charakterystyką. Wpływają na nią poziom przewidywalności i chaotyczności stanów czy procesów w makrootoczeniu. Do cech przybliżających zrozumienie aktualnego stanu otoczenia organizacji możemy zaliczyć, jako potencjał, zasobność otoczenia w określoną cechę czy możliwości, mówiący o jego „szczodrości" lub jej braku. Jest to cecha kształtująca stabilność, określoność otoczenia lub jego fragmentu. Natomiast złożoność otoczenia, różnicowana prostotą i wielowymiarowością, wzrastając, ogranicza możliwości poznawcze stanów i procesów otoczenia, zwiększając

ryzyko budowania prawidłowych relacji. Konsekwencją wymienionych wcześniej cech jest *turbulencja* otoczenia, określana przez dynamikę zmian zachodzących w jej jednorodnych fragmentach oraz w relacjach między poszczególnymi jego elementami (Park, Mezias 2005, s. 987-1007).

W wysoce zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, wysyłającym nieskończenie wiele, dynamicznie zmieniających się sygnałów, wg. A. Peszko, współpraca i wzajemne oddziaływanie organizacji i otoczenia są skuteczniejsze, gdy zdefiniujemy uproszczony model rzeczywistego otoczenia, czyli zredukujemy, na drodze selekcji, złożoność przekazu (sygnałów) do kluczowych, istotnych odbieranych przez organizację z otoczenia (Peszko 2002, s. 25).

Relacje organizacji z makrootoczeniem

W związku z ustalonymi wcześniej stwierdzeniami, iż otoczenie, szczególnie dynamiczne, stawia różnorodne wymagania i ograniczenia w swobodzie wyboru strategicznych działań, funkcjonowanie i rozwój współczesnego przedsiębiorstwa muszą uwzględniać dynamikę, złożoność i wieloznaczność otoczenia (Nowodziński 2013, s. 22). Zatem współczesne przedsiębiorstwo silnie powiązane z otoczeniem (uzależnione od otoczenia) musi postępować w specyficzny sposób, który jest oparty m.in. na budowaniu i wykorzystywaniu wzajemnych relacji (Grabowska 2014, s. 52).

W rzeczywistości otoczenie dla przedsiębiorstw jest na tyle niejednorodne i skomplikowane, na ile różnorodne i skomplikowane są poszczególne, wymienione wyżej jego składniki, występujące w konkretnym miejscu w przestrzeni gospodarczej oraz terytorium.

Otoczenie nieprzewidywalne, abstrahujące od zdefiniowanych modeli zachowania, trendów i cyklów koniunkturalnych, czyli niezrozumiałe, wymaga niekonwencjonalnego podejścia w analizie. Gwałtowne i nieproporcjonalne do przyczyn skutki powinny implikować szybkie reakcje (korygujące) w procesie decyzyjnym w ramach alternatywnych planów strategicznych.

Przedsiębiorstwo elastyczne w działaniu, posiadające zdolności ekwifinalne, skuteczniej realizuje zamierzenia strategiczne, symultanicznie określa możliwości strategiczne w kontekście zmian potencjału otoczenia i w krańcowym przypadku potrafi korygować cele strategiczne organizacji.

W makrotoczeniu występują również czynniki, teoretycznie określane jako losowe, których nikt nie jest w stanie przewidzieć, albo nie bierze się ich pod uwagę, lub nikt nie jest w stanie się do nich przygotować, a ich skutki mogą być gwałtowne (np.: klęski żywiołowe, konflikty, wojny). Istnieją oczywiście przesłanki, które współcześnie nie zawsze są kojarzone z późniejszymi wydarzeniami „katastrofalnymi", a badane *post factum* potwierdzają polityczny (czy też inny, ekonomiczny, demograficzny) związek między nimi.

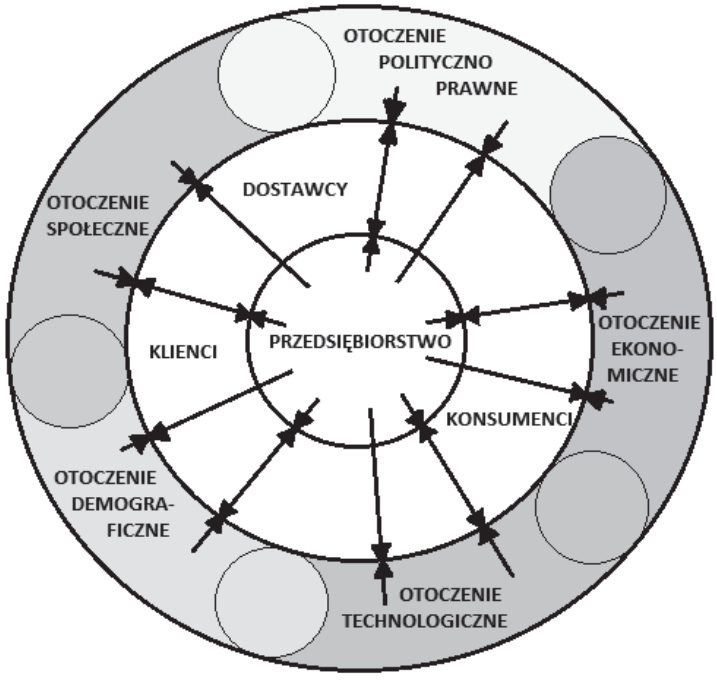
Niektóre z czynników makro poszczególnych segmentów są przewidywalne i ujawniane przez naukowców i analityków, ale nie są, z różnych przyczyn, brane pod uwagę przez pod-

mioty gospodarcze. Czynniki te często pozostają uśpione aż do momentu zaistnienia odpowiednich okoliczności, w których się ujawniają. Trudno jest np. zdefiniować interesariuszy strategicznych, ponieważ wielu z nich to interesariusze amorficzni, którzy istnieją tylko jako potencjalne zagrożenie, zanim nie zorganizują ruchu społecznego.

Z otoczenia dalszego napływa wiele słabych sygnałów, które dopiero należy właściwie zinterpretować. Niewłaściwa interpretacja, a wręcz lekceważenie sygnałów z otoczenia dalszego, może skutkować przeniesieniem problemu do otoczenia bliższego dla danej organizacji, w którym tworzą się relacje bezpośrednie (sprzężenia zwrotne), zmuszające organizację do podejmowania szybkich i zwykle „niewygodnych" decyzji. Na schemacie 1 przedstawiono relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Schemat 1

Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem bliższym i dalszym



Źródło: opracowanie własne.

Podejmowanie nieprzewidzianych decyzji zawsze powoduje zmiany w planach strategicznych przedsiębiorstwa i weryfikację niektórych celów. W przypadku, gdy są to decyzje podjęte pod naciskiem, np. środowiska czy bezpośrednich interesariuszy, pozostają w sprzeczności ze strategią podmiotu i powodują weryfikację misji strategicznej.

Strategie relacji z makrootoczeniem

Istnieje obszar zdefiniowany w literaturze pod nazwą mezootoczenie, występujący jako element pośredni, łączący organizacje z ich makrootoczeniem przez instytucje administracji publicznej, finansowe i organizacje społeczne, będący pośrednikiem dla przenoszenia wpływów makrootoczenia na mikrootoczenie ale również dający możliwość oddziaływania za jego pośrednictwem na otoczenie dalsze.

W 1997 roku J. Penc zauważył, iż aktualne zmiany w otoczeniu są gwałtowne, nieciągłe i chaotyczne, a trwanie przy klasycznych, sprawdzonych metodach działania nie zapewnia już sukcesu. Nie ma zatem możliwości kontrolowania przyszłych stanów otoczenia i prognozowania korzyści wynikających ze współdziałania i wywierania na niego nacisku poprzez własną strategię działania. (…) „Menedżerowie będą więc musieli stosować *twórcze zarządzanie* , które wymaga zaangażowania dużej wiedzy i wyobraźni, inwencji i intuicji, pomysłowości i odwagi" (Penc 1997, s. 63). Słowa te są nadal aktualne i mają coraz większą rangę.

Relacja, to związek między dwoma lub większą liczbą np. systemów, układów, w których strony oddziałują na siebie, wysyłając i odbierając bodźce i wywołując określone reakcje.

W relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem dalszym, bardziej aktywną stroną (wywierającą większy nacisk) jest makrootoczenie. Z tego względu przedsiębiorstwo musi kontrolować stany otoczenia i prognozować jego zmiany. Obszary i klasyczne sposoby oddziaływania zostały dogłębnie opisane w literaturze przedmiotu.

Problemem współczesnego przedsiębiorstwa jest właściwe i szybkie interpretowanie zewnętrznych czynników i przewidywanie przyszłych stanów otoczenia. Możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie dalsze podlegają w dużym stopniu ograniczeniom. Szczególnie dotyczy to małych przedsiębiorstw. Wielkie organizacje, koncerny czy firmy globalne z racji ogromnego potencjału w postaci kapitału, stosowanych technologii (nowoczesnych, pionierskich), mogą narzucać (kształtować) standardy dla pozostałych podmiotów gospodarczych, ośrodków naukowych czy środowisk opiniotwórczych. Mają również „siły" i możliwości konfrontowania się z otoczeniem, broniąc i lobbując korzystne dla siebie zmiany i często z tego korzystają, wpisując ewentualne niepowodzenia i straty w ryzyko podjętej strategii.

Możliwości interakcji organizacji z makrootoczeniem:

- Oddziaływanie makrootoczenie – przedsiębiorstwo:
  - wymagalne − to formalistyczne o zabarwieniu pozytywnym i negatywnym, obowiązki ustawowe wynikające z przepisów i rozporządzeń administracyjnych;
  - ewentualne − możliwości (postrzegane jako szanse), oferowane przez makrootoczenie w postaci np. ulg, dotacji, dofinansowania, z poziomu prawa administracyjnego;
  - ukryte − są to potencjalne szanse i zagrożenia (uśpione), najczęściej nowe, bez precedensu, występujące w aktualnym momencie oraz takie, których zaistnienie można przewidzieć metodami prognostycznymi lub niekonwencjonalnymi. W turbulentnym otoczeniu jednym ze sposobów jego zrozumienia jest teoria systemów, która pozor-

nie łączona jest ze stanem bezładu, ma jednak charakter, co zauważono, deterministycznych układów chaotycznych (Stewart 1996, s. 130). Istnieją badania opisujące powszechne występowanie układów, w których nie istotne początkowe przyczyny, powodują pozorne „rozregulowanie" systemów i jego przypadkowość w zachowaniu. W rezultacie dogłębnych badań, wykryto w nich określone reguły i prawidłowości (nieregularne ale oznaczone), które łatwiej zdefiniować na wyższych poziomach agregacji;

- jeżeli obserwowany system, np. makrootoczenie organizacji, posiada dużą wrażliwość na zmianę warunków początkowych, czyli posiada tendencję do nieproporcjonalnego wzmocnienia błędu, to po przekroczeniu pewnych granicznych stanów może zachowywać się nieregularnie. Problemem jest właściwe określenie przyczyn danego zjawiska, czyli znalezienie warunków początkowych, które zainicjowały badany element chaosu. Znając te przyczyny możemy wykorzystać turbulencje w otoczeniu albo jego elementy jako czynnik pozytywny.

- Oddziaływanie przedsiębiorstwo – makrootoczenie:
  - *wymagalne* − to zobowiązania finansowe i sprawozdawcze (podatki, opłaty, sprawozdania, raporty), czyli obowiązki ustawowe;
  - *ewentualne* − (stratategiczne), przez wprowadzanie i ujawnianie nowych technologii, rozwiązań, patentów, standaryzacji, np. w procesie współpracy z nauką czy organizacjami społecznymi. W praktyce zarządzania strategicznego można wykorzystywać również aplikacyjne możliwości teorii chaosu. Chaos w otoczeniu, powodowany niewspółmiernie silną reakcją na nieproporcjonalne, słabe zmiany warunków początkowych może stać się czynnikiem pozytywnym, szansą, którą sami zainicjujemy (Krupski 1999, s. 408-413). Odnosząc się do makrootoczenia organizacji, dużą wrażliwość na zmianę warunków początkowych i podatność na wzbudzanie procesów chaotycznych mają systemy działające w szczególnych warunkach irracjonalnie. Taką cechę mają czynniki otoczenia, które są silnie związane lub na które silnie oddziałują czynniki społeczne. Czynnik ludzki może wprowadzić do systemu element chaosu. Można w tedy wpływać, przez mezootoczenie, wykorzystując czynnik ludzki np. na decyzje polityczne, zmiany legislacyjne czy rozporządzenia zarówno pozytywne jak i negatywne, zależy w kogo są skierowane.

Istnieje pewna sfera działań nieoficjalnych, niektórych przedsiębiorstw, w obszarze relacji z makrootoczeniem, które można nazwać nieetycznymi z punktu widzenia biznesu, a niektóre wręcz nieuczciwymi. Należą do nich lobbowanie rozwiązań korzystnych dla danej branży, a nawet dla jednego przedsiębiorstwa, wśród polityków reprezentujących otoczenie polityczno-prawne. Wykorzystywanie luk prawnych lub nieprecyzyjnie sformułowanych przepisów, dla własnych korzyści, kosztem społeczeństwa, środowiska naturalnego i konkurencji. Zdarzają się również tendencyjnie zamawiane i formułowane ekspertyzy, decydujące o korzystnych dla przedsiębiorstwa decyzjach administracyjnych.

Wg Krupskiego (1999, s. 386-387), w nowoczesnym przedsiębiorstwie, działającym w turbulentnym otoczeniu, formułowanie strategii wiąże się z intuicyjnym, otwartym, bardziej syntetycznym niż analitycznym czyli myśleniem obrazami, do których trzeba użyć ję-

zyka metafory[1] czyli wejść na wyższy poziom abstrakcji w pojmowaniu środowiska, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo i relacji przedsiębiorstwo - otoczenie. Takie podejście określane jest przez autora postmodernizmem w zarządzaniu strategicznym, czyli filozofią ryzyka.

Podsumowanie

Otoczenie gospodarcze coraz częściej przestaje być dla przedsiębiorstwa jasno zdefiniowanym środowiskiem „naturalnym", a staje się „żywiołem", w którym i z którym trzeba walczyć o utrzymanie swojego rynku i rozwój. W takich warunkach nie można mieć całkowitej pewności wystąpienia zakładanych strategicznie zdarzeń gospodarczych. Przedsiębiorstwo, oprócz realizacji strategii rozwoju, w związku z występującymi anomaliami i nieciągłościami w otoczeniu, musi równolegle realizować strategię ciągłej adaptacji z otoczeniem i budowania z nim ścisłej relacji.

Kluczową cechą dla przedsiębiorstwa wydaje się być elastyczność w działaniu i szybkość reakcji na nieoczekiwane zmiany. W ramach poprawy elastyczności funkcjonalności struktury, należy przenieść rangę podejmowanych decyzji operacyjnych na wyższe szczeble zarządzania oraz skrócić czasowy horyzont formułowania celów strategicznych.

Bibliografia

Filipczuk J. (2008), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, teoria i praktyka*, WSZiM, Sochaczew.

Grabowska M. (2014), Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie", z. 76.

Haffer J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń.

Hill Charles W.L., Jones Gareth R. (2008), *Strategic Management. An Integrated Approach. Eighth Edition*, Houghton Mifflin Company.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Krupski R. (1999), *Zarządzanie strategiczne. Metody, koncepcje*, Wydawnictwo A.E. im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Liebt F., Schwarz J.O. (2010), *Normality of the future: Trend Diagnisis for Strategic Foresight Futures*, "Futures", Vol. 42(4).

Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem*, WWZPCz, Częstochowa.

Park N.K., Mezias J.M. (2005), *Before and after the Technology Sector Crash: The effect of Environmental Munificence on Stock Market Response to Alliances of E-Commerce Firm*, "Strategic Management Journal", Vol. 26(11).

[1] Starożytni filozofowie, próbując zrozumieć otaczający świat, opisując rzeczywistość i zjawiska w nim występujące używali symboli, obrazów i metafor. Dzięki nim odkryli reguły kierujące światem, który wcześniej wydawał się być niezrozumiały, chaotyczny.

Penc J. (1997), *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Techniczne AGH, Kraków.

Skonieczny J. (2005), *Analiza strategiczna*, (w:) Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.

Stewart I. (1996), *Liczby natury*, Warszawa.

The Strategy for Building Relationships of the Company with Macro-Environment

Summary

The basic aim of the paper is to describe the current conditions of macro-environment for the operation of enterprises. There is made an attempt to characterise the processes taking place in unstable environment and the ways they affect enterprises. Subsequently, there are presented some general theories concerning the possibilities of the impact of the company on macro-environment, interpretation of environmental conditions and building strategic relationships with macro-environment.

Key words: strategies of enterprises, macro-environment, relationships.

JEL codes: M10, M14, M19

Стратегия формирования отношений предприятия с макросредой

Резюме

Основная цель статьи – описать актуальные условия макросреды для функционирования предприятий. В ней сделали попытку дать характеристику процессов, происходящих в нестабильной среде, и способов их воздействия на предприятия. Затем представили общие теории, касающиеся возможности влиять предприятием на макросреду, толкования состояний среды и формирования стратегических отношений с макросредой.

Ключевые слова: стратегии предприятий, макросреда, отношения.

Коды JEL: M10, M14, M19

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr inż. Ryszard Królik
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem
ul. Dąbrowskiego 69
42-201 Częstochowa
e-mail: ryszkrolik@op.pl

Anna Kwiotkowska
Politechnika Śląska

Orientacje strategiczne a efektywność organizacji. Perspektywa konfiguracyjna

Streszczenie

W artykule, przyjmując perspektywę konfiguracyjną, dokonano analizy sposobu, w jaki orientacja przedsiębiorcza, orientacja rynkowa i orientacja na organizacyjne uczenie się wspólnie wpływają na efektywność funkcjonowania akademickich przedsiębiorstw odpryskowych (przedsiębiorstw powstałych w duchu przedsiębiorczości akademickiej). W badaniach wykorzystano stosunkowo nową metodę analizy – jakościową analizę porównawczą (*Qualitative Comparative Analysis* – QCA). Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że efektywność akademickich przedsiębiorstw odpryskowych w istocie jest uzależniona od różnych konfiguracji analizowanych orientacji strategicznych. Ponadto szczególnie konfiguracja o wysokim nasileniu orientacji strategicznych pozytywnie wpływa na wysoką efektywność analizowanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: orientacje strategiczne, efektywność, konfiguracje organizacyjne, jakościowa analiza porównawcza.

Kody JEL: D02, D22, L25

Wstęp

Orientacje strategiczne prezentują swoistego rodzaju „zasady, czy reguły, które kierują i wpływają na działalność organizacji, generując przy tym zachowania mające na celu zapewnienie jej żywotność i szeroko pojętej efektywności funkcjonowania" (Hakala 2011, s. 199). Orientacja przedsiębiorcza, w swym klasycznym ujęciu, odzwierciedla zdolność przedsiębiorstwa do podejmowania ryzyka, proaktywnego poszukiwania szans i innowacyjności (Covin, Slevin 1989). Orientacja rynkowa odnosi się do konsekwentnego reagowania organizacji na potrzeby odbiorców przez dostarczanie produktów i usług, które przynoszą im satysfakcję (Sierpińska, Jachna 2007). Orientacja na organizacyjne uczenie się określana jest jako zdolność organizacji do generowania i wykorzystywania informacji rynkowej dzięki silnemu zaangażowaniu w proces uczenia się, otwartości umysłu i wspólnie podzielanej wizji (Sinkula, Bakre, Noordewier 1997).

Orientacja przedsiębiorcza, orientacja rynkowa i orientacja na organizacyjne uczenie się niezmiennie stanowią pola licznych zainteresowań badawczych, choć w większości prowadzonych badań analizie poddawany jest indywidualny, głównie pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej (Rauch i in. 2009), bądź orientacji rynkowej (Kirca, Jayachandran, Bearden 2005), czy też orientacji na organizacyjne uczenie się (Wang 2008) na efektywność

funkcjonowania organizacji. Taka perspektywa jest dość problematyczna, gdyż organizacje, częściej niż w odosobnieniu, wykorzystują wiele orientacji strategicznych jednocześnie (Cadogan 2012). Co więcej, należy zauważyć, że istnieje znaczna luka badawcza w zakresie postrzegania orientacji przedsiębiorczej, orientacji rynkowej i orientacji na organizacyjne uczenie się jako komplementarnego zestawu wzajemnie uzupełniających się orientacji prowadzących wspólnie do wysokich wyników funkcjonowania organizacji. Stąd pytaniem badawczym pozostaje, czy i jakie różne konfiguracje orientacji strategicznych prowadzą do wysokich wyników funkcjonowania organizacji?

W artykule, przyjmując perspektywę konfiguracyjną, zbadano sposób, w jakim orientacja przedsiębiorcza, orientacja rynkowa i orientacja na organizacyjne uczenie się wspólnie wpływają na efektywność funkcjonowania wybranych organizacji − przedsiębiorstw powstałych w duchu przedsiębiorczości akademickiej, zwanych akademickimi przedsiębiorstwami odpryskowymi[1]. Orientacje: przedsiębiorcza, rynkowa, na organizacyjne uczenie się i ich konfiguracje mają szczególne zastosowanie w tym kontekście badawczym, gdyż akademickie przedsiębiorstwa odpryskowe borykają się ze znaczną niepewnością, podejmują ogromne inwestycje w badania i rozwój, doświadczając przy tym krótkich cyklów życia oferowanych produktów, jak również silnej konkurencji (Shan 1990). W związku z tym, przedsiębiorstwom tym trudno konkurować z uwagi na produkcję, promocję czy ceny. W rzeczywistości przewagę konkurencyjną firmy te osiągają dzięki innowacyjności i funkcjonowaniu w niszach rynkowych, a wykorzystywanie nowych możliwości rynkowych i rozwój nowych pomysłów są kluczowe dla ich rozwoju i osiągnięcia wysokiej efektywności funkcjonowania.

Konfiguracje organizacyjne są „wielowymiarowymi konstelacjami koncepcyjnie odrębnych charakterystyk, które zwykle występują wspólnie" (Meyer, Tsui, Hinings 1993, s. 1175). W artykule przyjęto zatem założenie, że zdolność organizacji do adaptacji orientacji przedsiębiorczej, orientacji rynkowej i orientacji na organizacyjne uczenie się stanowi jej unikalną konfigurację zdolności pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i uzyskanie ponadprzeciętnych wyników funkcjonowania. W badaniach wykorzystano podejście ustawione teoretycznie, co jest zgodne z ostatnimi doniesieniami obecnymi w literaturze dotyczącymi metod wykorzystywanych do badań nad konfiguracjami organizacyjnymi (Fiss 2007; Woodside 2013)[2]. W artykule wykorzystano jedną z grup metod ustawionych teoretycznie, tj. jakościową analizę porównawczą w wersji z zastosowaniem zbiorów rozmytych (*fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* − fsQCA) autorstwa C. Ragina (2000; 2006).

[1] W ramach definicji akademickich przedsiębiorstw odpryskowych przyjęto, że są to nowe przedsiębiorstwa posiadające odrębny status prawny, prowadzące działalność nastawioną na zysk, utworzone przez osoby, które dotychczas pracowały (i nadal pracują bądź nie), w instytucji macierzystej (rozumianej jako uczelnie wyższe lub instytuty badawcze), wykorzystujące różne formy wiedzy/technologii, które powstały w instytucji macierzystej, odgrywające ważną, a wręcz kluczową rolę w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej nowego podmiotu (Kwiotkowska 2015, s. 45).

[2] Metody ustawione teoretycznie są szczególnie przydatne do analizy konfiguracji organizacyjnych, gdyż traktują przypadki jako konfigurację atrybutów, nadając tym przypadkom unikalną naturę i pozwalając na ocenę sposobu, w jakim różne warunki przyczynowe wpływają na poszukiwane wyniki (Fiss 2007). Stąd też podejście ustawione teoretycznie jest „lepiej dostosowane do badań i weryfikacji teorii konfiguracyjnych podkreślających nieliniowość, ekwifinalność i wielorakość uwarunkowań" (Fiss 2007, s. 1194).

Podstawy teoretyczne

Założeniem perspektywy konfiguracyjnej jest, że pewne właściwości organizacji, takie jak strategie, struktury czy procesy, a także charakterystyka otoczenia tworzą specyficzne konfiguracje. Wysokie wyniki funkcjonowania organizacji są wówczas wynikiem dopasowania między tymi własnościami prowadzącymi do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firmy, które są w stanie pozyskać i dostosować te specyficzne własności będą funkcjonowały lepiej w stosunku do przedsiębiorstw, które owych własności nie posiadają.

Orientacje strategiczne stanowią swoistego rodzaju zdolności organizacji, które są potencjalnie komplementarne i mogą wspólnie prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Hult, Ketchen 2001). Zdolności organizacji tworzą „zbiór umiejętności będący tak głęboko osadzony w procedurach i praktykach organizacyjnych, że jest trudny do imitacji i naśladowania" (Day 1994, s. 38). Komplementarne wzorce wyłaniające się z unikalnych kombinacji zdolności organizacyjnych są trudne do naśladowania i synergicznie prowadzą do wysokich wyników funkcjonowania firm. Analogicznie, przedsiębiorstwa, które są w stanie pozyskać i dostosować różne orientacje strategiczne tworzące określone zbiory, czy konfiguracje, ponad możliwości konkurencji, osiągają trwałą przewagę konkurencyjną i wysokie wyniki funkcjonowania, np. wysoką efektywność.

Orientacja przedsiębiorcza, orientacja rynkowa i orientacja na organizacyjne uczenie się stanowią powiązane ze sobą konstrukcje, wzajemnie na siebie wpływające i rzutujące na wyniki funkcjonowania organizacji. Organizacje osiągające wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej są innowacyjne, proaktywne i podejmują ryzyko wprowadzając nowe produkty czy usługi na rynek (Lumpkin, Dess 1996). Jednak dla uzyskania wysokich wyników funkcjonowania, firmy przedsiębiorcze muszą być świadome wymagań stawianych przez rynek (Zahra 2008). Atrybuty te z kolei odnoszą się do firm zorientowanych na rynku, ściśle monitorujących, odpowiadających na potrzeby rynku i potrzeby klientów (Jaworski, Kohli 1993). Ponadto, organizacje zorientowane na uczenie się mają zdolność do generowania i wykorzystywania informacji rynkowej (Sinkula, Baker, Noordewier 1997). Natomiast zdolność do skutecznego działania na bazie tych informacji pozwala na wyprzedzenie poczynań konkurentów, co z kolei charakteryzuje wysoce przedsiębiorcze firmy. Współzależność między orientacjami strategicznymi podkreśla zatem, iż specyficzne konfiguracje orientacji wpływają na wyniki funkcjonowania firm. Można zatem założyć, że orientacja przedsiębiorcza, orientacja rynkowa i orientacja na organizacyjne uczenie się stanowią komplementarne zdolności, które wspólnie ułatwiają zdobycie przewagi konkurencyjnej przez uzyskanie wysokich wyników funkcjonowania. Rozważania te prowadzą do sformułowania następującej hipotezy

H: Różne konfiguracje orientacji przedsiębiorczej, orientacji rynkowej i orientacji na organizacyjne uczenie się pozytywnie wpływają na wysoką efektywność funkcjonowania akademickich przedsiębiorstw odpryskowych.

Dobór próby i narzędzia badawcze

Analizę empiryczną przeprowadzono w 2015 roku na podstawie 53 akademickich przedsiębiorstw odpryskowych ulokowanych na terenie Polski. Spośród 53 przedsiębiorstw włączonych do próby, 60% stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjno-usługową, 40% − działalność usługową. Ponadto, w grupie badanych przedsiębiorstw znalazły się młode przedsiębiorstwa, których średnia wieku wyniosła około 5,6 lat. Do sektora wysokiej technologii[3], przy uwzględnieniu jedynie podstawowej działalności badanych przedsiębiorstw zaliczono 87% badanej populacji.

Treść poruszanych zagadnień została sformułowana na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu. Wszystkie narzędzia pomiarowe oparto na skalach istniejących w literaturze. W odniesieniu do pozycji odnoszących się do orientacji strategicznych zastosowano 7-punktową skalę Likerta rozciągającą się od 1 (Zdecydowanie nie zgadzam się) do 7 (Zdecydowanie zgadzam się). W przypadku z kolei efektywności przedsiębiorstwa ważnym źródłem informacji są porównania z konkurentami (Wiklund, Shepherd 2003). Respondenci zostali zatem poproszeni o porównanie 8 zagadnień w odniesieniu do konkurentów na skali rozciągającej się od 1 (Zdecydowanie gorzej) do 7 (Zdecydowanie lepiej). Pytania obejmowały wskaźniki subiektywne odnoszące się do ostatnich 3 lat[4], zapożyczone z narzędzia pomiaru efektywności B. Antoncica, R.H. Hisricha (2003) oraz G.N. Chandlera, S.H. Hanksa (1993).

Pomiar orientacji przedsiębiorczej dokonano za pomocą 9 zagadnień, na które składały się 3 charakterystyki zaprojektowane w celu oszacowania innowacyjności zaadaptowane z prac J.G. Covina, D.G. Slevina (1989) oraz L. Naldi, M. Nordquista, K. Sjöberg, J. Wiklund (2007), 3 dla pomiaru proaktywności, opracowane przez J.G. Covina, D.P. Slevina (1989) oraz G.T. Lumpkina, G.G. Dessa (2001) i ostatnie 3 dla oceny podejmowanego ryzyka pochodzące z prac J.G. Covina, D.P. Slevina (1989) oraz L. Naldi, M. Nordquista, K. Sjöberg, J. Wiklund (2007). Pomiar orientacji rynkowej przeprowadzono na podstawie skal opracowanych przez A.H. Kohli, B.J. Jaworski, A. Kumar (1993), na które składały się 3 wymiary (wiedza o rynku, rozpowszechnienie i reagowanie) obejmujące łącznie 15 wskaźników. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, w jakim stopniu ich przedsiębiorstwo jest zaangażowane w zachowania związane z generowaniem i rozpowszechnianiem informacji rynkowych oraz reakcją na naciski ze strony klientów i konkurentów. Z kolei w ślad za J. Sinkula, W. Baker, T. Noordewier (1997), orientację na organizacyjne uczenie się zmierzono za pomocą 3 wymiarów (zaangażowanie w uczenie się, wspólnie podzielana wizja, otwartość umysłu) obejmujących łącznie 10 wskaźników.

[3] Jako kryterium selekcji przyjęto klasyfikację Eurostatu.

[4] Rozwój przedsiębiorstwa został zmierzony za pomocą wskaźników przeciętnego rocznego wzrostu zatrudnienia, przeciętnego rocznego wzrostu sprzedaży oraz dynamiki udziału w rynku, z kolei rentowność i zyskowność została oceniona za pomocą pięciu wskaźników: średniej rentowności sprzedaży, średniej rentowności aktywów, średniej rentowności kapitału własnego, zyskowności w porównaniu do głównych konkurentów, a także zyskowności w porównaniu do konkurentów znajdujących się na podobnym etapie rozwoju.

Procedura analityczna, wyniki badań, konkluzje

W celu sprawdzenia postawionej hipotezy badawczej i weryfikacji różnych konfiguracji orientacji strategicznych prowadzących do wysokiej efektywności funkcjonowania akademickich przedsiębiorstw odpryskowych wykorzystano jakościową analizę porównawczą w wersji z zastosowaniem zbiorów rozmytych (*fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* − fsQCA) Ragin 2000; 2006). Jakościowa analiza porównawcza wykorzystuje logikę Boole'a dla zobrazowania i analizy relacji między przypadkami (postrzeganymi jako wiele kombinacji różnych warunków przyczynowych), a wynikami będącymi w polu zainteresowania badacza. Zastosowanie logiki algebry Boole'a, za pomocą której wyrażone jest członkostwo w zbiorze oraz relacje, pozwala na powiązanie kombinacji obecności lub nieobecności przyczynowo istotnych warunków (różnych orientacji strategicznych) z poszukiwanym wynikiem (wysoką efektywnością). Stąd jakościowa analiza porównawcza szczególnie dobrze nadaje się do identyfikacji różnych konfiguracji prowadzących do poszukiwanych wyników.

Przed przystąpieniem do jakościowej analizy porównawczej[5], konieczne jest przekształcenie oryginalnych skal pomiarowych w zbiory rozmyte poprzez wskazanie stopnia członkostwa w zbiorach (na skali ciągłej od 0 do 1). Aby dojść do ciągłych wartości członkostwa w zbiorach rozmytych wykorzystano metodę opisaną przez C. Ragina (2008), zgodnie z którą zmienne zostały przekształcone w zbiory w odniesieniu do trzech merytorycznie skonstruowanych progów. W niniejszych badaniach wykorzystano następujące progi merytoryczne: kwartyl górny rzędu 3/4, kwartyl drugi rzędu 1/2 − mediana oraz kwartyl dolny, rzędu 1/4. Skrajne progi definiują pełne członkostwo/brak członkostwa w zbiorach, natomiast mediana jest punktem przejścia wskazującym, że przypadek nie znajduje się ani „w" zbiorze ani „poza" zbiorem, jest to tzw. punkt maksymalnej niejednoznaczności (rozmycia) w ocenie.

Wykorzystując zmienne przekształcone w zbiory rozmyte dla orientacji strategicznych, jak również dla efektywności (ze wskazaniem stopnia członkostwa w zbiorach) kolejno oszacowano współczynnik spójności (*consistency*) dla wszystkich konfiguracji z członkostwem w zbiorze przedsiębiorstw o wysokiej efektywności oraz współczynnik pokrycia (*coverage*). Współczynnik *consistency* mierzy stopień bliskości relacji podzbioru odzwierciedlony we wszystkich alternatywnych konfiguracjach prowadzących do badanego wyniku. W tabeli 1 przedstawiono wartość współczynnika *consistency* dla każdej z 8 wyodrębnionych konfiguracji, przy wartości progowej współczynnika przyjętej na poziomie równym 0,74 (Woodside 2013).

[5] Dla przeprowadzenia fsQCA wykorzystano oprogramowanie jakościowej analizy porównawczej obsługujące zmienne rozmyte (fsQCA wersja 2.5. autorstwa C. Ragina, S. Davey'a 2009). Z uwagi na ograniczenia edytorskie w artykule przedstawiono jedynie wiodące założenia, zaś szczegółowy opis postępowania badawczego fsQCA można znaleźć m.in. w pracach P.C. Fissa (2007) czy C.C. Ragina (2000; 2006).

Tabela 1

Wyniki jakościowej analizy porównawczej

Konfiguracje	Orientacja przedsiębiorcza	Orientacja rynkowa	Orientacja na organizacyjne uczenie się	Consistency	Raw coverage	Unique coverage
1	Niska	Niska	Niska	0,771		
2	Niska	Niska	Wysoka	0,782		
3	Niska	Wysoka	Niska	0,853	0,317	0,040
4	Niska	Wysoka	Wysoka	0,899	0,338	0,022
5	Wysoka	Niska	Niska	0,816		
6	Wysoka	Niska	Wysoka	0.845	0,307	0,041
7	Wysoka	Wysoka	Niska	0,888	0,376	0,038
8	Wysoka	Wysoka	Wysoka	0,909	0,508	0,127

Źródło: opracowanie własne.

Pięć wyróżnionych konfiguracji orientacji strategicznych (konfiguracje numer 3, 4, 6, 7, 8) posiada znacząco wysoką wartość współczynnika *consistency*, co wskazuje, że rozwiązania te zawierają tylko kilka sprzecznych przypadków i stanowią silne konfiguracje orientacji strategicznych prowadzących do wysokiej efektywności badanych przedsiębiorstw. Wynik ten stanowi wsparcie dla postawionej hipotezy. Wyróżnione konfiguracje zawierają wystarczające, ale nie konieczne relacje w stosunku do badanego wyniku, a więc wysokiej efektywności. Stąd kolejno w tabeli 1 przedstawiono, dla każdej konfiguracji z wysoką wartością współczynnika *consistenc*y, także wartości współczynnika pokrycia (*coverage)*. Współczynnik *coverage* odnosi się do wielkości zachodzenia na siebie, pod względem rozmiaru, zbiorów obrazujących konfiguracje orientacji strategicznych w stosunku do badanego wyniku, tym samym współczynnik ten jest koncepcyjnie podobny do współczynnika R^2 w analizie regresji. Ponadto, miara pokrycia może być podzielona na tzw. surowe pokrycie (*raw coverage*), czyli procent wyniku pokryty przez dane rozwiązania (konfiguracje orientacji strategicznych) oraz tzw. wyjątkowe pokrycie (*unique coverage*), a więc procent wyniku objętych wyłącznie przez dane rozwiązanie. W tabeli 1 oszacowano zatem wkład każdej wystarczającej konfiguracji orientacji strategicznych dla osiągnięcia wyniku, które szczególnie zapewniają członkostwo w zbiorze firm o wysokiej efektywności. Wyniki wskazują, że konfiguracja o wysokich orientacjach: przedsiębiorczej, rynkowej i na organizacyjne uczenie się (konfiguracja numer 8) ma największy wpływ na wysoki poziom efektywności przedsiębiorstw odpryskowych (*unique coverage* = 0,127). Należy jednak zaznaczyć, że pozostałe cztery konfiguracje (3, 4, 6, 7) także są ściśle związane (choć w nieco mniejszym stopniu niż konfiguracja 8) z wysoką efektywnością funkcjonowania badanych przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Wyniki wskazują, że efektywność przedsiębiorstw odpryskowych w istocie jest uzależniona od różnych konfiguracji analizowanych orientacji strategicznych. Ponadto, szcze-

gólnie konfiguracja o wysokim nasileniu wszystkich orientacji strategicznych pozytywnie wpływa na wysoką efektywność akademickich przedsiębiorstw odpryskowych. Wydaje się zatem, iż analizowane orientacje strategiczne są w istocie komplementarne, wzajemnie się wspierają i wspólnie prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Konkluzja ta jest zgodna, ale także rozszerza wcześniejsze badania (Hult, Hurley, Knight 2004), wskazując, że konfiguracja wysokiej orientacji przedsiębiorczej, orientacji rynkowej i orientacji na organizacyjne uczenie się stanowi unikalną kombinację zdolności, które są cenne, rzadkie, trudne do imitacji i prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Także zgodnie z wcześniejszymi doniesieniami, przedsiębiorstwa o wysokiej orientacji przedsiębiorczej są najbardziej efektywne, gdy posiadają także wysoką orientację rynkową i/lub orientację na organizacyjne uczenie się (konfiguracje 6, 7, 8).

Co ciekawe, wyniki wskazują na istotną rolę, jaką pełni orientacja rynkowa, gdyż jak wskazuje konfiguracja 3, przedsiębiorstwa odpryskowe posiadające wysoką orientację rynkową osiągają wysoką efektywność mimo niskiej orientacji przedsiębiorczej i orientacji na organizacyjne uczenie się. Badane podmioty mogą więc odnosić korzyści z posiadania i wykorzystania specjalistycznej wiedzy o rynku i klientach, która pomaga zrekompensować brak działań innowacyjnych, proaktywnych czy zaangażowanie w proces uczenia się. Poza pozytywnym wpływem na efektywność przedsiębiorstw odpryskowych konfiguracji o wysokiej orientacji rynkowej i wysokiej orientacji przedsiębiorczej (w połączeniu zarówno z wysoką orientacją na organizacyjne uczenie się – konfiguracja 8, jak i niską orientacją na organizacyjne uczenie się – konfiguracja 7), wysoki poziom orientacji rynkowej również pozytywnie wpływa na efektywność w połączeniu z wysokim poziomem orientacji na organizacyjne uczenie się nawet przy niskiej orientacji przedsiębiorczej (konfiguracja 4). Wniosek ten poszerza wcześniejsze doniesienia sugerując, że orientacja na organizacyjne uczenie się poprawia jakość orientacji rynkowej i umożliwia głębsze zrozumienie potrzeb klientów, nawet przy niskiej orientacji przedsiębiorczej.

Wreszcie orientacja na organizacyjne uczenie się, w połączeniu z innymi orientacjami strategicznymi, prowadzi do wysokiej efektywności lecz w odosobnieniu nie jest wystarczająca dla uzyskania owego wyniku. Najwyraźniej wartości organizacyjnego uczenia się, takie jak zaangażowanie w proces uczenia się, otwartość umysłu, wspólna wizja nie mają wpływu na efektywność przedsiębiorstw odpryskowych w odosobnieniu, ale raczej pozytywny wpływ ma ich przełożenie na konkretne zachowania ułatwione dzięki wysokiej orientacji rynkowej lub/i orientacji przedsiębiorczej. Podkreślić należy, że w próbie badawczej znalazły się wyłącznie akademickie przedsiębiorstwa odpryskowe, zatem zaprezentowane wyniki badań należy potraktować jako wstępne propozycje wymagające rozszerzenia dla przyjęcia bardziej utylitarnej perspektywy.

Bibliografia

Antoncic B., Hisrich R.D. (2003), *Privatization, corporate entrepreneurship and performance: Testing a normative model*, "Journal of Developmental Entrepreneurship", No. 3.

Cadogan J.W. (2012), *International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead*, "International Marketing Review", No. 29(4).

Chandler G.N., Hanks S.H. (1993), *Measuring the performance of emerging businesses: a validation study*, "Journal of Business Venturing", No. 8.

Covin J.G., Slevin D.P. (1989), *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, "Strategic Management Journal", No. 10(1).

Day G.S. (1994), *The capabilities of market-driven organizations*, "The Journal of Marketing", No. 58(4).

Fiss P.C. (2007), *A set-theoretic approach to organizational configurations*, "Academy of Management Review", No. 32(4).

Hakala H. (2011). S*trategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial, and learning orientations*, "International Journal of Management Reviews", No. 13(2).

Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. (2004), *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*, "Industrial Marketing Management", No. 33(5).

Hult G.T.M., Ketchen D.J. (2001), *Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance*, "Strategic Management Journal", No. 22(9).

Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993), *Market orientation: Antecedents and consequences*, "Journal of Marketing", No. 57(3).

Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O. (2005), *Market orientation: A metaanalytic review and assessment and impact on performance*, "Journal of Marketing", No. 69(2).

Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. (1993), *MARKOR: Ameasure ofmarket orientation*, "Journal of Marketing Research", No. 30(4).

Kwiotkowska A. (2015), *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*, Difin, Warszawa.

Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance,* "Academy of Management Review", No. 21(1).

Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, "Journal of Business Venturing", No. 16.

Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. (1993), *Configurational approaches to organizational analysis*, "Academy of Management Journal", No. 36(6).

Naldi L., Nordqvist M. Sjöberg K., Wiklund J. (2007), *Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms*, "Family Business Review", No. 20(1).

Ragin C.C. (2000), *Fuzzy-set social science*, University of Chicago Press, Chicago.

Ragin C.C. (2006), *Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage,* "Political Analysis", No. 14(3).

Ragin C.C. (2008), *Measurement versus calibration: A set-theoretic approach*, (w:) Box-Steffensmeier J.M., Brady H.E., Collier D. (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology,* Oxford University Press, Oxford.

Rauch A.,Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", No. 33(3).

Shan W. (1990), *An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms*, "Strategic Management Journal", No. 11(2).

Sierpińska M., Jachna T. (2007), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T. (1997), *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour*, "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 25(4).

Walter A., Auer M., Ritter T. (2006), *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, "Journal of Business Venturing", No. 21.

Wang C.L. (2008), *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", No. 32(4).

Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium – sized businesses*, "Strategic Management Journal", No. 24.

Woodside A.G. (2013), *Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory*, "Journal of Business Research", No. 66(4).

Zahra S.A. (2008), *Being entrepreneurial and market driven: Implications for company performance*, "Journal of Strategy and Management", No. 1(2).

Strategic Orientations and Performance of Organisations. The Configurational Perspective

Summary

The paper takes a configurational perspective and investigates the joint effect of entrepreneurial orientation, market orientation, and learning orientation on performance of academic spin-off companies (firms created within the framework of academic entrepreneurship). The study used a relatively new method of analysis – the qualitative comparative analysis (QCA). The results indicate that performance of academic spin-off companies, in fact, depends on different configurations of strategic orientations. In addition, particularly the configuration of high intensity of the strategic orientation positively affects the high performance of academic spin-off companies.

Key words: strategic orientations, performance, organisational configurations, qualitative comparative analysis.

JEL codes: D02, D22, L25

Стратегические ориентации и эффективность организации. Конфигурационная перспектива

Резюме

В статье, принимая конфигурационную перспективу, провели анализ способа, каким предпринимательская, рыночная ориентация и ориентация на организационную учебу совместно влияют на эффективность функциони-

рования академических выделенных предприятий (предприятий, возникших в духе академического предпринимательства). В исследованиях использовали относительно новый метод анализа – качественный сопоставительный метод. Результаты проведенных исследований указывают, что эффективность академических выделенных предприятий по существу зависит от разных конфигураций анализируемых стратегических ориентаций. Кроме того, особенно конфигурация с высокой интенсивностью стратегических ориентаций положительно влияет на высокую эффективность анализируемых предприятий.

Ключевые слова: стратегические ориентации, эффективность, организационные конфигурации, качественный сопоставительный анализ.

Коды JEL: D02, D22, L25

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. inż. Anna Kwiotkowska
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
ul. Roosevelta 26-28
41-800 Zabrze
e-mail: akwiotkowska@polsl.pl

Regina Lenart-Gansiniec
Uniwersytet Jagielloński

Możliwości i ograniczenia wykorzystania *crowdsourcingu* przez jednostki samorządu terytorialnego[1]

Streszczenie

Crowdsourcing definiowany jest jako akt w działalności organizacji, polegający na wydzieleniu pewnych funkcji, wykonywanych tradycyjnie przez pracowników, i ich *outsourcing* do bliżej niezdefiniowanej, dużej grupy osób, w formie otwartego zaproszenia. *Crowdsourcing* przyczynia się do rozwiązywania problemów, zarządzania kryzysowego, poszerzania oferty organizacji, kreowania wizerunku organizacji, usprawniania komunikacji z otoczeniem, optymalizacji kosztów działalności organizacji. Umożliwia także dostęp do zasobów wiedzy i kreatywności. Najczęściej wykorzystywany jest przez organizacje komercyjne, jednak od kilku lat dostrzega się, że jednostki samorządu terytorialnego sięgają po pomysły i wiedzę społeczności wirtualnych. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości i ograniczeń wykorzystywania *crowdsourcingu* przez jednostki samorządu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów zastosowania w działaniach tych jednostek.

Słowa kluczowe: *crowdsourcing*, rekomendacje, jednostki samorządu terytorialnego.

Kody JEL: M20, O31, L3

Wstęp

W *crowdsourcingu* przyjmuje się, że tłum może posiadać o wiele większą wiedzę, umiejętności i kompetencje niż jedna osoba. Jest on zatem działalnością polegającą na angażowaniu społeczności wirtualnej do wykonywania różnego rodzaju zadań, które dotychczas wykonywali pracownicy. Dodatkowo może okazać się pomocny w pozyskiwaniu nowych zasobów wiedzy, gotowych rozwiązań problemów, dodatkowych środków finansowych, tworzeniu innowacji oraz kreowania wizerunku organizacji. Dotychczas był on zarezerwowany dla organizacji komercyjnych. Jednak obecnie obserwuje się wzrost różnorodnych inicjatyw *crowdsourcingowych* w jednostkach samorządu terytorialnego.

W niniejszym artykule zwrócono uwagę na obszary zastosowania *crowdsourcingu* w jednostkach samorządu terytorialnego. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości i ograniczeń wykorzystywania *crowdsourcingu* przez instytucje publiczne, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów zastosowania w działaniach jednostek samorządu terytorialnego.

[1] Publikacja w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2016/21/D/HS4/01791

Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej części ujęto istotę *crowdsourcingu*. Część druga poświęcona jest obszarom zastosowania *crowdsourcingu* w jednostkach samorządu terytorialnego na świecie oraz w Polsce. Przegląd inicjatyw *crowdsourcingowych* został przeprowadzony z podziałem na przejawy czy też rodzaje *crowdsourcingu*. Zostały one podzielone z uwzględnieniem typologii *crowdsourcingu* autorstwa J. Howe'a.

Istota *crowdsourcingu*

Crowdsourcing jest pojęciem stosunkowo nowym. Po raz pierwszy termin ten został użyty w magazynie "Wired" przez dziennikarza Jeffa Howe'a w 2006 roku. Definiował on wówczas *crowdsourcing* jako „akt w działalności firmy lub instytucji, polegający na wydzieleniu pewnych funkcji, wykonywanych tradycyjnie przez pracowników, i ich *outsourcing* do bliżej niezdefiniowanej, zazwyczaj dużej grupy osób, w firmie otwartego zaproszenia, może przybierać postać produkcji partnerskiej (gdy praca wykonywana jest wspólnie przez grupę osób) lub być podejmowany indywidualnie" (Howe 2006).

Pierwsze opisy badań koncentrujących się na *crowdsourcingu* ukazały się w 2008 roku (Albors, Ramos, Hervas 2008; Brabham 2008a; Kittur, Chi, Suh 2008). Początkowo *crowdsourcing* był zestawiany z otwartymi innowacjami (Chesbrough 2003), tworzeniem innowacji przez użytkowników (Von Hippel 2005), formami rozwiązywania problemów *on-line* (Jeppesen, Lakhani 2010) oraz kulturą uczestniczącą (Jenkins 2006). Aktualnie *crowdsourcing* stał się rodzajem uczestniczącej aktywności *on-line*, w którym dana osoba, instytucja, organizacja non-profit, czy firma kieruje do grupy osób o różnej wiedzy, umiejętnościach oraz kompetencjach, za pomocą otwartego zaproszenia, prośby i problemy do rozwiązania (Isman i in. 2012; Zheng i in. 2011).

Crowdsourcing pozwala na uzyskanie korzyści dla dwóch stron, tj. organizacji korzystających z niego i uczestniczących w nim członków społeczności wirtualnej. Organizacje mają możliwość uzyskania dostępu do nowych zasobów wiedzy, pomysłów na rozwiązanie problemu, rozszerzenia oferty, pozyskiwania środków finansowych. Natomiast społeczność wirtualna otrzymuje w zamian satysfakcję, uznanie społeczne, poczucie własnej wartości, ale także gratyfikacje finansowe.

Mimo wielu korzyści *crowdsourcing* nie jest pozbawiony ograniczeń i wad. Po pierwsze, pojawiają się problemy z własnością intelektualną, regulacjami związanymi ze zrzekaniem się praw własności intelektualnej po wypłaceniu honorarium dla autora zwycięskiego pomysłu oraz praw autorskich do prac odrzuconych w konkursie. Po drugie, wadą bywa również nadmiar pomysłów i brak możliwości kontroli oraz koordynacji akcji crowdsourcingowej. Po trzecie, na poziomie odpowiedzialności społeczności wirtualnej za wykonanie zadania może pojawić się zagrożenie otrzymania niskiej jakości pomysłów.

Crowdsourcing może przybierać różnorodne formy i rodzaje. Każdy z nich wskazuje na różne możliwości zastosowania (por. tabela 1).

Tabela 1

Rodzaje crowdsourcingu

Autor/autorzy	Rodzaj	Zastosowanie
Howe (2008)	Inteligencja zbiorowa (*Crowd Wisdom*)	Organizacja przekazuje do tłumu problemy z prośbą o poszukiwanie pomysłów, sposobów rozwiązań
	Tworzenie wartości przez tłum (*Crowdcreation*)	Organizacja zachęca użytkowników sieci do generowania nowych pomysłów, idei, rozwiązywania problemów o charakterze wizerunkowym, społecznym i politycznym
	Wybór najlepszych rozwiązań (*Crowdvoting*)	Organizacja zachęca społeczność internetową do przekazywania opinii, sądów na dany temat, analizy informacji, zgłaszania problemów
	Społecznościowe pozyskiwanie funduszy (*Crowdfunding*)	Organizacja kieruje do tłumu prośbę o fundusze na realizację jakiegoś przedsięwzięcia dla mieszkańców
Brabham (2013)	Odkrywanie wiedzy (*Knowledge Discovery and Management*)	Powierzanie poszukiwania i składowania informacji na platformie crowdsourcingowej
	Poszukiwanie pomysłów (*Broadcast Search*)	Poszukiwanie pomysłów, sposobów rozwiązania i odpowiedzi na problemy zgłoszone przez organizację
	Kreatywne współtworzenie (*Peer-Vetted Creative Production*)	Generowanie nowych idei, testowanie, projektowanie
	Przetwarzanie danych (*Distributed Human Intelligence Tasking*)	Przetwarzanie danych, z którymi systemy komputerowe nie mogą sobie poradzić
Ali Khodaei et al. (2012)	Przeszukiwanie (*Crowd Search*)	Przeszukiwanie zasobów Internetu w celu gromadzenia danych
Schenk, Guittard (2011)	Crowdsourcing Zintegrowany (*Integrative Crowdsourcing*)	Budowanie dużych baz danych lub informacji przez społeczność wirtualną
	Crowdsourcing Selektywny (*Selective Crowdsourcing*)	Poszukiwanie rozwiązania problemu przy pomocy społeczności wirtualnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Howe (2006); Brabham (2013); Ali Khodaei i in. (2012); Schenk, Guittard (2011)

Biorąc pod uwagę istniejące podziały należy wskazać na ich zróżnicowanie. Niemniej jednak można pokusić się o stwierdzenie, że istotę tego zjawiska oddaje propozycja J. Howe'a. Zdaniem autorki, polskie nazwy odmian *crowdsourcingu* nie oddają sensu ich znaczenia, w dalszej części pracy autorka posługiwać się będzie określeniami oryginalnymi.

Crowdsourcing w jednostkach samorządu terytorialnego na świecie

Od 2008 roku obserwuje się tendencje do włączania przez jednostki samorządu terytorialnego *crowdsourcingu* do swojej działalności. Swoistym prekursorem *crowdsourcingu* był rząd Prezydenta Stanów Zjednoczonych Baracka Obamy. Wtedy też wdrożono kilka projektów *crowdsourcingowych*: *Open Data, Dear Mr. President, Challenge.gov, We the People. Open Data* to repozytorium, w którym społeczność wirtualna mogła dodawać przykłady rozwiązań różnorodnych problemów. Platforma *Dear Mr. President* umożliwiała na-

pisanie przez internautów, w formie pocztówki, listu do prezydenta Baracka Obamy. Można tam było opisać pomysły na rozwiązanie jakiegoś problemu ogólnokrajowego. W projekcie *Challenge.gov* ponad 80 agencji rządowych mogło zamieszczać i kierować do społeczeństwa prośby o wskazanie innowacyjnych rozwiązań dla problemów, a także ulepszenie pomysłów, produktów czy procesów w organizacjach publicznych. Zwycięskie pomysły zostały nagrodzone i wdrożone. Od momentu uruchomienia portalu przekazano ludności ponad 640 problemów do rozwiązania, przyznano ponad 220 milionów dolarów na nagrody. W projekcie udział wzięło ponad 250 tysięcy użytkowników, ponad 4,5 miliona osób odwiedziło stronę internetową. *We the People* to przedsięwzięcie, które umożliwiało zbieranie petycji cyfrowych na realizację jakiegoś pomysłu. Pomysł, który zebrał co najmniej 5 tysięcy podpisów w ciągu 30 dni był wdrażany. Ostatecznie ponad 34 tysiące osób podpisało petycję na zabezpieczenie środków finansowych na budowę „Death Star". Pomysł ten nie został wdrożony, co administracja Obamy uzasadniła negatywnym nastawieniem do wysadzania planet. Po tym, ze względu na duże zainteresowanie, próg podpisów został podniesiony do przedziału od 25 tysięcy do 100 tysięcy.

Crowd Wisdom

Termin *Crowd Wisdom* został zaproponowany przez J. Surowieckiego (2004) i odnosił się do wyższości wartości pracy grupy nad działaniami jednostki. Ten rodzaj *crowdsourcingu* polega na wykorzystaniu wiedzy i informacji tłumu do podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, przewidywania (Dahlander, Magnusson 2008; Howe 2008; Jouret 2009; Leimeister i in. 2009; Thayer 2001; Thayer 2006).

Nowa Zelandia

Po trzęsieniu ziemi w Christchurch w Nowej Zelandii, które miało miejsce w 2011 roku władze miasta wdrożyły serwis *Share an Idea* (http://nvinteractive.co.nz). Mieszkańcy za pośrednictwem tej platformy mogli dzielić się pomysłami na odbudowanie miasta w czterech sferach: transport, zakupy, przestrzeń miejska oraz styl życia. Wygenerowano łącznie 106 tysięcy pomysłów, zaś w samo przedsięwzięcie zaangażowało się 21% społeczeństwa. Serwis otrzymał następujące nagrody: Best Awards, Effie, Co-creation Award oraz Urban Regenerationn Award.

Brazylia

Miasto Sao Paulo wykorzystuje *crowdsourcing* do poszukiwania wśród tłumu pomysłów na rozwój planów zagospodarowania przestrzennego. Natomiast Santa Catarina w projekcie *Plamus* (http://www.plamus.com.br) poprosiła społeczność wirtualną o rozwiązanie problemów związanych z przemieszczaniem się i transportem.

Crowdcreation

Crowdcreation pozwala na wykorzystanie potencjału społeczności wirtualnej do kreowania nowych produktów, usług oraz treści (Almeida i in. 2010; Bernoff, Li 2008; Buckley, Giannakopoulos 2010; Han 2010; Howe 2008; Huberman i in. 2009; Kho 2006).

Stany Zjednoczone

W 2011 roku, z inicjatywy CUNY Institute for Sustainable Cities funkcjonującego przy Hunter College City University w Nowym Jorku, Artist As Citizen oraz Rockefeller Foundation, w Nowym Jorku została stworzona platforma *Change by Us*. Jej głównym celem było nawiązanie relacji między samorządem a mieszkańcami. Na specjalnej tablicy mieszkańcy za pomocą wirtualnych kartek samoprzylepnych mogą zamieszać swoje pomysły na kreowanie wizerunku miasta. Pomysły te są automatycznie kategoryzowane i wysyłane do odpowiednich wydziałów w urzędzie miasta. Najlepsze są wdrażane.

Crowdvoting

Crowdvoting to zlecenie społeczności wirtualnej wyboru najlepszych rozwiązań, gromadzenie opinii i sądów na danych temat (Unterberg 2010). Dotyczy także uzyskiwania pomysłów i decyzji społeczności w drodze głosowania (Surowiecki 2004), zbierania ocen, ale też uzyskania wsparcia czy rekomendacji dla podejmowanych przez organizację decyzji (Leimeister 2013). Co więcej, społeczność wirtualna może sama zgłaszać uwagi i problemy.

Wielka Brytania

FixMy Street to platforma *crowdsourcingowa* założona w Wielkiej Brytanii. Od początku istnienia, tj. od 2007 roku, zarejestrowała ponad 900 tysięcy problemów. Jest to pierwszy tego rodzaju serwis, którego pomysłodawcą była organizacja pozarządowa My Society. W 2015 roku serwis został wyróżniony nagrodą *Smart City Award Digital Technology*.

Stany Zjednoczone

Amerykański serwis *SeeClickFix* został założony w 2008 roku w New Haven. Od początku jego istnienia zarejestrowano ponad 2 miliony pomysłów. W 2015 roku przedsięwzięcie zostało nagrodzone *Code for America 2015 Pioneer Technology Award Code*. Obecnie zarejestrowanych jest ponad 2 tysiące użytkowników.

Poprzez aplikację na smartfony, funkcjonuje serwis „San Jose Mobile City Hall". Za jego pośrednictwem obywatele mogą bezpośrednio do władz miasta San Jose w Kalifornii przesyłać informacje o różnorodnych zagrożeniach, dziurach w drodze, nielegalnie zalegających śmieciach, graffiti czy porzuconych samochodach.

Kenia

Organizacja non-profit Ushahidi Inc. założyła w 2008 roku serwis http://ushahidi.com, za pośrednictwem którego obywatele mogą zgłaszać sytuacje kryzysowe, typu: katastrofy naturalne, niepokoje społeczne, niedobór leków w Afryce czy trzęsienia ziemi w Haiti, Chile, Nowej Zelandii i Japonii, pożary lasów w Rosji, powodzie w Polsce. Sama inicjatywa była reakcją na akty przemocy, które miały miejsce po wyborach prezydenckich w Kenii w 2008 roku. Z czasem został on zaadaptowany do zgłaszania różnorodnych sytuacji kryzysowych na całym świecie. Łącznie serwis funkcjonuje w 160 krajach. Sytuacje kryzysowe podzielono na następujące trzy kategorie: monitorowanie wyborów (Uchaguzi), reagowanie kryzysowe (Quakemap), prawa człowieka (Syria Tracker). Zgłaszane problemy otrzymują wolontariusze i pracownicy organizacji pozarządowych. Serwis został w 2014 roku nagrodzony MacArthur Award.

Holandia

Projekt *Amsterdam Opent* (http://amsterdamopent.nl) rozpoczął swoje funkcjonowanie w styczniu 2010 roku, a już w maju tego samego roku było zgłoszonych ponad 100 pomysłów. Mieszkańcy mogli nadsyłać własne pomysły, dyskutować nad zgłoszonymi przez innych członków społeczności wirtualnej. Pomysły były oceniane, natomiast te, które zdobyły największą liczbę głosów były wdrażane w życie. Tematami przewodnimi były trzy zagadnienia: brak parkingów rowerowych, przestępczość i sposoby na jej pokonanie z wykorzystaniem Red Light District, produkowanie energii przez gospodarstwa domowe. Podobne przedsięwzięcia jak *Amsterdam Opent* były realizowane m.in. w: Barcelonie, Berlinie, Helsinkach, Paryżu, Rzymie, Filadelfii oraz Bolonii. Wiele innych, podobnych rozwiązań można znaleźć na stronie internetowej konkursu TEDCity 2.0, tj. nagrody za najlepsze rozwiązania typu *smart city*.

Crowdfunding

Crowdfunding polega na pozyskiwaniu przez organizację pieniędzy wśród społeczności wirtualnej na realizację jakiegoś przedsięwzięcia (Howe 2008; Lipton 2009; Kiva 2011; Levenshus 2010; Agrawal, Catalini, Goldfarb 2013).

Stany Zjednoczone

W Kansas City uruchomiony został serwis *Neighborly* (https://neighborly.com). Społeczność może uczestniczyć w finansowaniu projektów budowlanych, remoncie dróg czy innych inwestycjach. Wystarczy, że dokonają zakupu obligacji komunalnych. Inna platforma, *Citizinvestor* koncentruje się na zbieraniu pieniędzy dla projektów publicznych i infrastruktury społecznej. Umożliwia obywatelom finansowanie projektów organizacji publicznych.

Wielka Brytania

Na podobnej zasadzie funkcjonuje serwis *Spacehive* w Wielkiej Brytanii (https://www.spacehive.com), który otrzymał nagrodę *Big Society Award*. Za pośrednictwem tej platformy zebrano 45 tysięcy funtów od 347 zwolenników projektu przebudowy estakady w Liverpoolu, która znajduje się w centrum miasta i przekształcenie jej w park, w Bristolu zebrano 5,5 tysiąca funtów od 537 fundatorów na budowę zjeżdżalni wodnej w centrum miasta, w Tottenham 96 fundatorów przeznaczyło 11 tysięcy funtów na przebudowę opuszczonej szkoły, natomiast w Mansfield 27 darczyńców przekazało łącznie 37 tysięcy funtów na budowę sieci bezpłatnego bezprzewodowego Internetu.

Crowdsourcing w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce

W jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce *crowdsourcing* nie cieszy się aż tak dużym zainteresowaniem jak w innych krajach, w szczególności Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii. Można jednak wskazać pojedyncze przykłady projektów i inicjatyw *crowdsourcingowych*.

Przykładem platformy *crowdsourcingowej* wykorzystywanej przez organizacje publiczne w Polsce jest *Otwarta Warszawa* (http://otwartawarszawa.pl). Jest ona wykorzystywana do poszukiwania pomysłów do rozwiązywania problemów (*Crowd Wisdom*). Inicjatorem tego przedsięwzięcia był Urząd m.st. Warszawy. Cały projekt trwał od czerwca 2014 roku do lipca 2015 roku. W tym okresie mieszkańcy Warszawy zgłosili przez platformę 1147 pomysłów, a 50 z nich zostało zrealizowanych przez urząd. Na podobnej zasadzie funkcjonują serwisy *Dobre Pomysły*, z których korzysta kilka miast w Polsce, tj.: Krosno, Lublin, Rzeszów. W przypadku serwisów *Dobre Pomysły* obserwuje się słabe zainteresowanie i uczestnictwo społeczności wirtualnych oraz brak zaangażowania po obydwu stronach. Świadczy o tym chociażby liczba wpisów na stronie internetowej, brak regulaminu uczestnictwa, wdrożeń pomysłów (*Lubelskie Dobre Pomysły*). Zainteresowana społeczność wirtualna nie ma możliwości wyboru najlepszych pomysłów czy nawet głosowania.

Pomysłodawcą przedsięwzięcia *NaprawmyTo.pl* jest Fundacja im. Stefana Batorego. Obecnie serwis jest aktywny w 10 miastach i jednym powiecie ziemskim. Nawiązuje on do platform *SeeClickFix* czy *FixMyStreet*. Za jego pośrednictwem obywatele mogą zgłaszać problemy związane z infrastrukturą, bezpieczeństwem, budynkami oraz przyrodą. Zgłoszono dotychczas ponad 17 tysięcy problemów. Jest to przykład zlecania społeczności wirtualnej gromadzenia opinii na danych temat (*Crowdvoting*).

Podsumowanie

Zaprezentowane wybrane przykłady inicjatyw *crowdsourcingowych* wskazują, że *crowdsourcing* może być wykorzystywany przez jednostki samorządu terytorialnego. O ile w Polsce znajduje się w fazie wczesnego rozwoju, o tyle za granicą, w szczególności

w Stanach Zjednoczonych oraz Wielkie Brytanii, staje się wręcz obowiązkiem. Najczęściej organizacje publiczne sięgają po potencjał *crowdsourcingu* w zakresie generowania przez społeczeństwo nowych idei, testowania produktów, usług oraz rozwiązywania różnorodnych problemów. *Crowdsourcing* zdaje się ułatwiać proces wspólnego projektowania. Co więcej, jest to rozwiązanie, które pozwala jednostkom samorządu terytorialnego na realizację postulatów otwartego rządu. Jednak mimo licznych pozytywnych implikacji *crowdsourcingu* jego wykorzystanie związane jest z ograniczeniami, m.in.: koniecznością oddelegowania pracowników do obsługi platformy, zaangażowania organizacji czy problemami z własnością intelektualną. Brak wiedzy czy raczej świadomości ograniczeń może przyczynić się do niepowodzenia *crowdsourcingu*.

Bibliografia

Agrawal A.K., Catalini C., Goldfarb A. (2013), *Some simple economics of crowdfunding*, "NBER Working Paper", No. 19133.

Albors J., Ramos J.C., Hervas J.L. (2008). *New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source*, "International Journal of Information Management", No. 28(3).

Almeida J. M., Goncalves M. A., Figueiredo F., Pinto H., Belem F. (2010), *On the Quality of Information for Web 2.0 Services*, "IEEE Internet Computing", No. 14.

Bernoff J., Li C. (2008), *Marketing - Harnessing the power of the oh-so-social web*, "MIT Sloan Management Review", No. 49(3).

Brabham D.C. (2013), *Using Crowdsourcing In Government*, IBM Center for The Business of Government, Washington.

Brabham D.C. (2008), *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases*, "Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies", No. 14(1).

Buckley S., Giannakopoulos A. (2010), *Sharing Knowledge in a Knowledge City Using CoPs*, (w:) Metaxiotis K., Carrillo F. J., Yigitcanlar T. (Eds.), *Knowledge-Based Development for Cities and Societies: Integrated Multi-Level Approaches*, IGI Global, Hershey.

Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press Boston, MA.

Dahlander L., Magnusson M. (2008), *How do Firms Make Use of Open Source Communities?*, "Long Range Planning", No. 41(6).

Han S. (2010), *Theorizing New Media: Reflexivity, Knowledge, and the Web 2.0.*, "Sociological Inquiry", No. 80(2).

Howe J. (2006), *The rise of crowdsourcing*, "Wired Magazine", No. 14.

Huberman B.A., Romero D.M., Fang Wu F. (2009*), Crowdsourcing, attention and productivity*, "Journal of Information Science", No. 35(6).

Isman M., Bennet J., Judah J., Glenzer A. (2012), *Effectiveness and efficiency. Tapping new sources of innovations and ideas through crowdsourcing*, Booz Allen Gamilton Inc, McLean.

Jenkins H. (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York.

Jeppesen L.B., Lakhani K.R. (2010), *Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search*, "Organization Science", No. 21(5).

Jouret G. (2009), *Inside Cisco's Search for the Next Big Idea*, "Harvard Business Review", No. 87(9).

Kho N.D. (2006), *iStockphoto stocks up on video*, "EContent-Digital Content Strategies and Resources", No. 29(8).

Khodaei A., Shahabi C. (2012), *Social-Textual Search And Ranking*, "International Workshop on Crowdsourcing Web search in CrowdSearch", Lyon.

Kittur A., Kraut R.E. (2008), *Harnessing the wisdom of crowds in wikipedia: quality through coordination*, "Proceedings of the ACM conference on Computer supported cooperative work".

Leimeister J.M, Huber M, Bretschneider U, Krcmar H. (2009), *Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting components for IT-based ideas competition*, "Journal of Management Information Systems (JMIS)", No. 26(1).

Leimeister J. M., Zogaj S. (2013), *Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie*, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Levenshus A. (2010), *Online Relationship Management in a Presidential Campaign: A Case Study of the Obama Campaign's Management of Its Internet-Integrated Grassroots Effort, "*Journal of Public Relations Research", No. 22(3).

Lipton J. D. (2009), *From domain names to video games: the rise of the internet in presidential politics*, Denver University Law Review, Denver.

Schenk E., Guittard C. (2011), *Towards a characterization of crowdsourcing practices*, "Journal of Innovation Economics & Management", No. 1(7).

Surowiecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds,* W.W. Norton & Company, Inc., New York.

Thayer A. (2001), *Lilly launches challenging site-InnoCentive seeks to lure researchers into solving posted chemical problems*, "Chemical & Engineering News", No. 79(27).

Thayer A.M. (2006), *Innocentive opens research doors*, "Chemical & Engineering News", No. 84(26).

Unterberg U. (2010), *Crowdsourcing*, (w:) Michelis D., Schildhauer, T. (Eds.), *Social Media Handbuch: Theorien, Methoden, Modelle*, Nomos Verlag, Baden-Baden.

Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press Cambridge, MA.

Zheng H., Li D., Hou W. (2011), *Task Design, Motivation and Participation in Crowdsourcing Contests*, "International Journal of Electronic Commerce", Vol. 15, No. 4.

http:// www.kiva.org [dostęp: 15.01.2017].

Possibilities and Limitations of Making Use of Crowdsourcing by Local Government Units[2]

Summary

Crowdsourcing is defined as an act of an institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined, large group of people in the form of an open call. Crowdsourcing contributes to problem solving, crisis

[2] The publication is an outcome of the project financed by funds of the National Science Centre assigned on the basis of the decision No. DEC-2016/21/D/HS4/01791.

management, expanding an organisation's offer, creating the organisation's image, improving communication with the environment, optimising costs of the organisation's activity. It also enables access to knowledge and creativity sources. It is most often used by commercial organisations; however, for the last few years it has been observed that local government units reach for ideas and knowledge of virtual communities. The aim of the article is to identify the possibilities and limitations of making use of crowdsourcing by local government units, with a particular inclusion of the areas of application in these units' actions.

Key words: crowdsourcing, recommendations, local government units.

JEL codes: M20, O31, L3

Возможности и ограничения использования краудсорсинга единицами местного самоуправления[3]

Резюме

Краудсорсинг определяется как акт в деятельности организации, заключающийся в выделении некоторых функций, выполняемых традиционно работниками, и их аутсорсинг ближе неопределенной, большой группе лиц, в форме открытого приглашения. Краудсорсинг способствует решению проблем, кризисному управлению, расширению предложения организации, формированию облика организации, совершенствованию общения с окружающей средой, оптимизации издержек деятельности организации. Он тоже дает возможность доступа к ресурсам знаний и созидателоьности. Чаще всего он используется коммерческими организациями, но в течение нескольких лет можно заметить, что единицы местного самоуправления применяют идеи и знания виртуальных обществ. Цель статьи – выявить возможности и ограничения использования краудсорсинга единицами местного самоуправления, с особым учетом сфер применения в действиях этих единиц.

Ключевые слова: краудсорсинг, рекомендации, единицы местного самоуправления.

Коды JEL: M20, O31, L3

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

[3] Публикация в рамках проекта, который финансировался за счет средств Национального центра науки, выделенных на основе решения № DEC-2016/21/D/HS4/01791.

Afiliacja:
dr Regina Lenart-Gansiniec
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Spraw Publicznych
ul. Łojasiewicza 4
30-348 Kraków
e-mail: regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

Wojciech Leoński
Uniwersytet Szczeciński

Rola kanałów komunikacji społecznej odpowiedzialności biznesu w tworzeniu więzi z interesariuszami

Streszczenie

Komunikacja odgrywa istotną rolę w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne ma do dyspozycji szeroki wachlarz narzędzi, dzięki którym może komunikować się z interesariuszami przedsiębiorstwa, np. stronę internetową, intranet, konferencje, media społecznościowe, newsletter, media tradycyjne (prasa, telewizja). Warto zauważyć, że wybór właściwego kanału komunikacji może decydować o skuteczności działań społecznie odpowiedzialnych. Dlatego też celem artykułu jest analiza wybranych kanałów komunikacji pod kątem skuteczności dotarcia do interesariuszy, a także łatwości ich wdrożenia. Podjęty temat badawczy został zrealizowany za pomocą metody krytycznej oceny, w tym: analizy literatury, raportów i opracowań wraz z wnioskowaniem.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia, komunikacja, zarządzanie.

Kody JEL: M21, M31, M14

Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* − CSR) to obecnie popularna koncepcja zarządzania kładąca szczególny nacisk na komunikację i kształtowanie relacji z interesariuszami. Autor opracowania interpretuje CSR jako strategiczne, kompleksowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej, które jest oparte na uwzględnieniu przez przedsiębiorstwo kwestii społecznych, ekologicznych, pracowniczych. Odbiorcami CSR są zarówno interesariusze wewnętrzni, np. pracownicy, jak i interesariusze zewnętrzni np. kontrahenci, klienci. Sama postawa odpowiedzialna społecznie czy środowiskowo wydaje się niewystarczająca, a organizacje w sposób kompleksowy powinny przekazywać potrzebne informacje swoim interesariuszom (Kuźbik 2010, s. 427). Sposób dotarcia i komunikacji z interesariuszami w CSR ma fundamentalne znaczenie, gdyż może przełożyć się na skuteczność omawianej koncepcji. Informacje o pozytywnym wpływie firmy na otoczenie, jej aktywnym działaniu ukierunkowanym na rozwiązanie problemów w środowisku są coraz częściej pożądane przez interesariuszy. Prowadzenie dialogu z interesariuszami umożliwia firmie skuteczną identyfikację ich potrzeb, a także pozwala włączyć ich w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa. Dzięki takim działaniom firma buduje zaufanie i pozytywny wizerunek, a także może poznać swoje mocne i słabe strony. Wyzwaniem przedsiębiorcy społecznie odpowiedzialnego staje się edukacja społeczeństwa na temat ogólnego funk-

cjonowania firmy i społecznie odpowiedzialnych wyborów, których dokonuje w różnych obszarach działalności (Stafiej, Prochenko 2004). Przedsiębiorstwo ma do wyboru wiele kanałów i narzędzi komunikacji działań społecznie odpowiedzialnych. Ich odpowiedni dobór jest kluczową kwestią w CSR, gdyż różnorodność i dynamika otoczenia wymuszają dostosowanie metody przekazu informacji do profilu interesariusza. Głównym celem artykułu jest analiza kanałów komunikacji CSR (strona www, intranet, media społecznościowe, konferencje, newsletter, media tradycyjne i komunikacja bezpośrednia) pod kątem skuteczności dotarcia do interesariuszy.

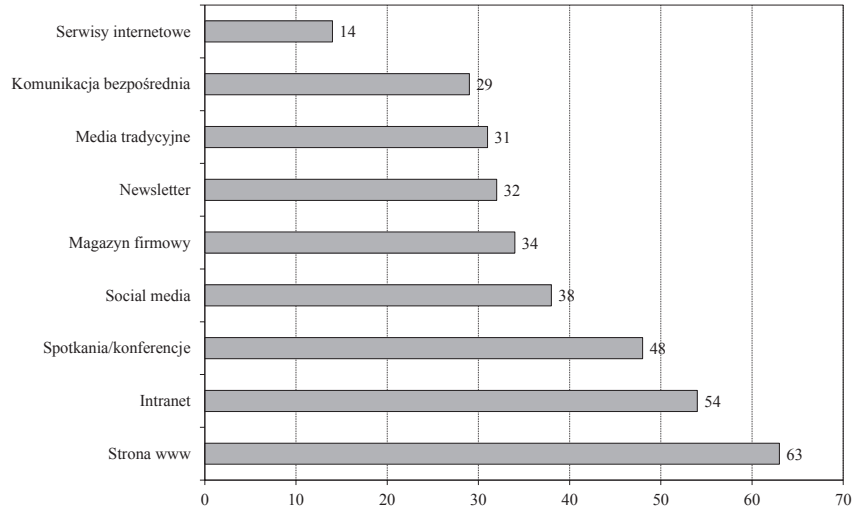
Firmowa strona internetowa i intranet

Wiadomości na temat działań społecznie odpowiedzialnych powinny być przekazywane w taki sposób, aby dotrzeć do jak największej liczby interesariuszy. Komunikacja jest procesem zorientowanym celowo, bardzo dynamicznym, który jest zorientowany na wzajemne oddziaływanie i zrozumienie przekazywanych treści przez jego uczestników (Potocki, Winkler, Żbikowska 2003, s. 32-35). Własna strona www stanowi jeden z najpopularniejszych sposobów komunikacji CSR, co przedstawiono na wykresie 1. Znaczna część przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu posiada witrynę internetową, dzięki której może przekazać istotne informacje o firmie i działalności społecznie odpowiedzialnej. Dane Głównego Urzędu Statystycznego potwierdzają, że wskaźnik przedsiębiorstw posiadających własną stronę internetową kształtuje się w Polsce na wysokim poziomie (67,0% w 2016 roku). W przypadku dużych podmiotów wyniósł on 91,8%, zaś w małych firmach − 62,3% (GUS 2016, s. 2). Największe polskie firmy przywiązują duże znaczenie do kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu na swoich stronach internetowych. Trzy na cztery przedsiębiorstwa na swojej witrynie posiada osobny dział CSR (Gorczyński 2016). Różnica w korzystaniu ze stron internetowych między poszczególnymi rodzajami przedsiębiorstw może być uzależniona od posiadanych kwalifikacji, a także dostępnych środków finansowych. Niektóre przedsiębiorstwa mogą nie posiadać wystarczających umiejętności, aby samemu stworzyć taką stronę. Część firm często zleca sporządzenie strony internetowej i zarządzanie nią wyspecjalizowanej firmie, co wiąże się z dodatkowymi kosztami. Zamieszczanie na stronie www informacji daje możliwość komunikacji zarówno wewnętrznej (informacje dla pracowników), jak i zewnętrznej (informacje dla klientów i kontrahentów). Wydaje się, że wadą omawianego kanału jest ograniczenie komunikacji *on-line*, czyli dialogu i wymiany opinii na dany temat, która ma choćby miejsce w mediach społecznościowych. Ponadto ważne jest, aby strona internetowa firmy była przejrzysta i atrakcyjna wizualnie, gdyż tylko wtedy może ona przynieść oczekiwany skutek.

Kolejnym narzędziem komunikacji cieszącym się popularnością wśród polskich przedsiębiorstw jest intranet, czyli wewnętrzna sieć danej firmy. Instrument ten ukierunkowany jest przede wszystkim na komunikację wewnętrzną, gdyż ogranicza się głównie do pracowników danej organizacji. Intranet może dawać różnym pracownikom inny zakres

dostępu i tak np. jeden pracownik może czytać informacje, inny edytować, zaś dla części pracowników niektóre informacje mogą być niewidoczne. Sieć komputerowa działająca w obrębie przedsiębiorstwa daje możliwość swobodnego przepływu wszystkich niezbędnych informacji. Korzyści, które niesie intranet mogą dotyczyć np. polepszenia komunikacji między kadrą zarządzającą a pracownikami, szybkiego udostępniania dokumentów, procedur, zasad, prezentacji, a także ograniczenia strat, które mogą wynikać z niedoinformowania pracowników. Dany podmiot gospodarczy rozważając możliwość wprowadzenia intranetu powinien uwzględnić potrzeby i możliwości finansowe firmy. Wydaje się, że intranet to jednak domena dużych i średnich podmiotów gospodarczych z uwagi na wysokie koszty wdrożenia.

Wykres 1
Kanały komunikacji CSR



Źródło: *CSR w praktyce. Barometr Francusko Polskiej Izby Gospodarczej* (2017, s. 16), https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/csr-w-praktyce-barometr-francusko-polskiej-izby-gospodarcze/ [dostęp: 08.01.2017].

Magazyn firmowy (*Corporate Publishing*), czyli odmiana gazety firmowej to obok intranetu jedno z głównych narzędzi komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Jest to kanał komunikacji skierowany przede wszystkim do pracowników. Wydawanie gazety firmowej wymaga jednak poniesienia sporych nakładów finansowych i czasowych. Redakcja treści, przygotowanie grafiki, planowanie układu, ewentualny druk to tylko niektóre elementy, które należy wziąć pod uwagę planując wdrożenie w firmie magazynu firmowego. Różnicą między intranetem i magazynem firmowym może być np. możliwość dotarcia do pracow-

ników, którzy nie pracują przy komputerach. Jednak dla firmy odpowiedzialnej społecznie, dbającej o ekologię, wydawanie w wersji papierowej gazety firmowej nie jest najlepszym rozwiązaniem. Wydaje się, że w tym przypadku korzystniejszym wyjściem jest wydawanie takiego magazynu w wersji elektronicznej.

Media społecznościowe i konferencje

Media społecznościowe *(social media)* stanowią narzędzie, które może mieć idealne zastosowanie w tworzeniu i realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. Pod pojęciem *social media* rozumie się wszystkie te formy i kanały komunikacji *on-line*, które umożliwiają dialog i wymianę opinii na dany temat (Fabjaniak-Czerniak 2012, s. 186). Do nurtu *social media* najczęściej zalicza się: blogi, fotoblogi, vlogi (videoblogi), mikroblogi, serwisy społecznościowe, zakładki społecznościowe, wiki, a także fora internetowe i listy dyskusyjne, które są najstarszymi formami (Brzozowska-Woś 2013, s. 56). Obecność przedsiębiorstw w mediach społecznościowych jest kluczowa z punktu widzenia kontaktów z interesariuszami, np. klientami. Media te umożliwiają np. szybką i łatwą reakcję na pojawiające się informacje użytkowników Internetu. Najważniejszą zaletą omawianego narzędzia komunikacji jest jego zasięg, który ciągle rośnie. Warto zauważyć, że zgodnie z raportem *Digital, Social & Mobile 2016*, przeciętny Polak spędza w internecie 4,4 godziny, w tym aż 1 godzinę i 17 minut w mediach społecznościowych. Ponadto liczba aktywnych użytkowników *social media* w Polsce w 2016 roku wynosiła 14 milionów. W porównaniu z rokiem 2015, liczba użytkowników zwiększyła się o 8% (www 1). Są to dane, które powinno wziąć pod uwagę każde przedsiębiorstwo. Warto podkreślić, że dla użytkowników Internetu często informacje publikowane w mediach społecznościowych mają większe znaczenie niż przekazy zamieszczane w tradycyjnych mediach.

Media społecznościowe cieszą się olbrzymią popularnością, gdyż ich treść jest głównie tworzona przez samych użytkowników. Tylko Facebook może pochwalić się 14 milionami użytkowników w Polsce, przy czym 79% z nich korzysta z serwisu każdego dnia (www 2). Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne dzięki *social media* mogą przeglądać komentarze, odpowiadać na zadawane pytania, a także monitorować zachowania i postępowanie internautów. Sytuacja ta sprzyja komunikacji obustronnej, zaś włączanie klientów w życie firmy powoduje wzrost zainteresowania konsumentów marką, produktem czy usługą. W tym miejscu warto zauważyć dość dużą dysproporcję między wykorzystaniem mediów społecznościowych w różnych grupach przedsiębiorstw. Różnica ta między małymi a dużymi przedsiębiorstwami zatrudniającymi ponad 250 pracowników wynosiła w 2016 roku aż 32,15% (54,4% − duże przedsiębiorstwa, 22,5% − małe przedsiębiorstwa) (GUS 2016, s. 4). Różnica ta może wynikać np. z faktu, że największe podmioty gospodarcze powszechnie stosują nowoczesne metody i techniki zarządzania. Duże przedsiębiorstwa posiadają wysoko wykwalifikowaną kadrę menadżerską, która dostrzega znaczenie *social media* jako idealnego kanału komunikacji dla społecznej odpowiedzialności biznesu. W małych podmiotach właściciel często pełni

wiele funkcji, jest menadżerem, kadrowym, księgowym itp. Czynności te wymagają poświęcenia znacznej ilości czasu. Może to przyczyniać się do braku dostrzegania potencjału, jaki niosą ze sobą media społecznościowe.

Prowadzenie dialogu z interesariuszami za pomocą mediów społecznościowych umożliwia firmie skuteczną identyfikację ich potrzeb, a także pozwala włączyć ich w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa. Dzięki takim działaniom firma może poznać swoje mocne i słabe strony oraz ma możliwość sprawdzenia, w jakim stopniu realizowana jest strategia w obszarze CSR. Ponadto, może ona dokonać sprawnej identyfikacji szans i zagrożeń. Odpowiednia komunikacja może wpływać na wzrost zaufania i lojalności klientów, zaś jego brak może doprowadzić do zmian ich preferencji, co będzie skutkowało odejściem konsumentów od korzystania z produktów i usług danej firmy.

Kolejnym kanałem komunikacji CSR są konferencje. Konferencje mogą być organizowane przez różnego rodzaju organizacje rządowe i pozarządowe, a także same przedsiębiorstwa. W trakcie konferencji możliwa jest między innymi wymiana dobrych praktyk i wiedzy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto, w trakcie konferencji możliwe jest znalezienie partnera, z którym można realizować projekty z zakresu CSR. Konferencje skupiają najczęściej przedstawicieli nauki, struktur państwowych, przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych zajmujących się tematyką CSR. Wydaje się, że ten kanał komunikacji przeznaczony jest zazwyczaj dla wybranych grup interesariuszy, głównie innych przedsiębiorców, czy też lokalnych mediów i środowiska naukowego zajmującego się problematyką CSR. W mniejszym stopniu dotyczy klientów przedsiębiorstwa. Innym kanałem komunikacji CSR może być także udział w konkursach i rankingach. Przykładem konkursu CSR jest plebiscyt *Równa firma* organizowany od 2013 roku przez młodych pracowników naukowych oraz członków kół naukowych Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomia & Ekologia, Koło Naukowe Ekonomiki Przedsiębiorstwa. Celem plebiscytu jest między innymi wyróżnienie przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych z województwa zachodniopomorskiego. Przyznawane nagrody i wyróżnienia mają motywować firmy do dalszych działań CSR. Plebiscyt wpływa także na promowanie omawianej koncepcji w lokalnym otoczeniu (Plebiscyt… 2016). Niewątpliwie firmy wyróżnione w konkursie zyskują rozgłos w otoczeniu np. lokalnych mediach, czy też środowisku akademickim. Ponadto, mogą nawiązać nowe kontakty z różnymi interesariuszami. Do głównych zalet partycypacji w konkursach, rankingach, konferencjach i innych spotkaniach można zaliczyć między innymi (Leoński 2016, s. 190-199):

- nawiązanie nowych kontaktów biznesowych,
- darmowa reklama,
- wpływ na budowę reputacji,
- kreowanie pozytywnego wizerunku,
- uzyskanie wsparcia finansowego (nagrody),
- pomoc we wdrożeniu nowych praktyk CSR,
- pozytywny wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim.

Newsletter, media tradycyjne i inne kanały komunikacji

Kanałem komunikacji CSR jest newsletter, który można zdefiniować jako typ elektronicznego biuletynu, czasopismo wysyłane przez pocztę elektroniczną do wybranych osób, zawierające głównie artykuły lub jedynie ich części wraz z odsyłaczami do pełnych prac umieszczonych na konkretnych stronach internetowych (www 3). Newsletter jest biuletynem cyklicznym, zazwyczaj zamawianym i potwierdzanym przez daną osobę. Warto podkreślić, że newsletter charakteryzuje się dobrowolnością. Powinien zawierać informacje, jak można zrezygnować z jego otrzymywania. Dlatego też ważne jest, aby newsletter był przejrzysty i czytelny, a informacje w nim zawarte były zaprezentowane w ciekawy i atrakcyjny wizualnie sposób. Dzięki takiemu biuletynowi przedsiębiorstwo ma możliwość zaprezentowania informacji związanych z CSR klientom i innym grupom interesariuszy. Taki biuletyn przygotowany przez firmę może pokazywać jej zaangażowanie społeczne, ekologiczne, środowiskowe. Ponadto odbiorcy mogą skontaktować się z firmą i przekazać swoją opinię. Już sama definicja wskazuje na dowolny wybór interesariuszy, do których ma być skierowany newsletter. Przedsiębiorstwo musi jednak posiadać aktualne adresy mailowe osób lub organizacji, do których pragnie skierować przekaz CSR. Ograniczeniem tej formy komunikacji jest możliwość odrzucenia subskrypcji newsletterów przez część interesariuszy. Newsletter umożliwia firmie przekazanie wybranych informacji klientowi, dzięki czemu wpływa na budowę pozytywnego wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej.

Kolejny kanał komunikacji wykorzystywany przez przedsiębiorstwa to media tradycyjne, czyli głównie telewizja, radio i prasa. W dobie rosnącej popularności Internetu stopniowo tracą swoją popularność. Internet umożliwia szybkie publikowanie informacji, zaś w mediach tradycyjnych taka informacja musi przebyć długą drogę, zanim zostanie przekazana odbiorcom. Kolejna kwestia to możliwość modyfikacji informacji w Internecie oraz jej brak w mediach tradycyjnych. Ważnym elementem świadczącym o przewadze mediów współczesnych wykorzystujących Internet jest także zasięg, który w przypadku mediów tradycyjnych jest często ograniczony. W tym miejscu warto przywołać dane Instytutu Monitorowania Mediów, według którego wśród 10 najbardziej opiniotwórczych mediów biznesowych w Polsce znalazło się aż 6 portali internetowych (Instytut Monitorowania Mediów 2016). Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne, które pragnie przekazać informację za pomocą mediów tradycyjnych musi wziąć pod uwagę koszt takiego kanału komunikacji. Niewątpliwie jest on znacznie wyższy niż w przypadku np. mediów społecznościowych. Wydaje się, że ta metoda komunikacji to jednak domena dużych przedsiębiorstw, których znaczny potencjał finansowy pozwala na zamieszczanie informacji CSR w TV i prasie. Oczywiście istnieje także możliwość zaistnienia w mediach tradycyjnych bez konieczności poniesienia wysokich kosztów. Zwłaszcza lokalne media często poruszają tematy zaangażowania społecznego, czy ekologicznego miejscowych przedsiębiorstw.

Nie da się odnieść sukcesu w biznesie nie posiadając odpowiednich kontaktów biznesowych. Kluczem dostępu do wartościowej sieci kontaktów jest komunikacja bezpośrednia i aktywne uczestnictwo w spotkaniach biznesowych odbywających się w trakcie różnych okazji. Podczas takich spotkań przedstawiciele firmy mają bezpośredni kontakt z interesa-

riuszami. Dzięki komunikacji bezpośredniej przedsiębiorstwo może kreować swoją markę. Firma zawdzięcza swoją rozpoznawalność nie tylko wysokiej jakości produktów i usług, ale także pozytywnym skojarzeniom interesariuszy będącym następstwem skutecznej komunikacji.

Podsumowanie

Skuteczność dotarcia do interesariuszy w dużym stopniu zależy od sposobu komunikacji praktyk społecznie odpowiedzialnych. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem może być dywersyfikacja kanałów komunikacji, którymi dysponuje firma. Im więcej narzędzi wykorzysta firma, tym większa szansa na dotarcie do kolejnej grupy interesariuszy jest większa, a co za tym idzie większy obszar oddziaływania komunikacji CSR. Ważne, aby podmiot gospodarczy korzystał zarówno z kanałów skierowanych do otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego firmy. Dobór kanałów komunikacji jest w dużej mierze determinowany możliwościami finansowymi i wielkością przedsiębiorstwa, dlatego nie każdy podmiot będzie w stanie posługiwać się wszystkimi kanałami komunikacyjnymi. Odpowiednio dobrane kanały komunikacji powinny zagwarantować przedsiębiorstwu skuteczność przekazu inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Bibliografia

Brzozowska-Woś M. (2013)**,** *Media społecznościowe a wizerunek marki*, (w:) *Zarządzanie i Finanse,* „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1.

CSR w praktyce. Barometr Francusko Polskiej Izby Gospodarczej (2017), https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/csr-w-praktyce-barometr-francusko-polskiej-izby-gospodarcze/ [dostęp: 08.01.2017].

GUS (2016), *Społeczeństwo informacyjne w Polsce*, Warszawa, http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2016-roku,2,6.html [dostęp: 08.01.2017].

Fabjaniak-Czerniak K. (2012), *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, (w:) Kubiak K. (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności,* Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

Gorczyński J., *Rola korporacyjnych stron internetowych w skutecznej komunikacji inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu*, http://www.sob.edu.pl/wpcontent/downloads/rola_korporacyjnych_stron_internetowych.pdf, [dostęp 08.01.2017].

Instytut Monitorowania Mediów (2016), *Najbardziej opiniotwórcze media w listopadzie*, http://www.imm.com.pl/sites/default/files/raporty/najbardziej_opiniotworcze_media_w_listopadzie_2016.pdf [dostęp: 08.01.2017].

Kuźbik P. (2010), *Komunikacja społecznej odpowiedzialności w praktyce organizacyjnej*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomoca”, nr 234.

Leoński W. (2016), *Znaczenie konkursów i rankingów CSR dla polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce", nr 3(22).

Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. (2003), *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych,* Difin, Warszawa.

Stafiej A., Prochenko P. (2004), *CSR – komunikowanie o społecznej odpowiedzialności biznesu*, http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/csr.html [dostęp: 08.01.2017].

Plebiscyt *Równa Firma Fair Company* (2016), Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, http://wneiz.pl/plebiscyt oraz http://plebiscyt-rowna-firma.biuroprasowe.pl/ [dostęp: 08.01.2017].

http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016 [dostęp: 08.01.2017].

http://www.infosocialmedia.pl/statystyki-facebooka-w-polsce-2q-2016/ [dostęp: 08.01.2017].

http://sjp.pl/newsletter [dostęp: 08.01.2017].

The Role of CSR Communication Channels in Creating Connections with Stakeholders

Summary

Communication plays an important role in the concept of corporate social responsibility. A socially responsible company has a wide range of tools of communication with the stakeholders of the company, e.g. website, intranet, conferences, social media, newsletters, traditional media (newspapers, television). It is worth noting that the selection of the appropriate communication channel may determine the effectiveness of socially responsible activities. The aim of this article is to analyse the selected communication channels in terms of effectiveness of reaching out to the stakeholders, as well as ease of implementation. The analysis is based on the findings from the available literature, documents and reports in scope of CSR with conclusion.

Key words: corporate social responsibility, strategy, management, communication.

JEL codes: M21, M31, M14

Роль каналов коммуникации корпоративной социальной ответственности в формировании связей со стейкхолдерами

Резюме

Коммуникация играет существенную роль в концепции корпоративной социальной ответственности. Социально ответственное предприятие располагает широким набором инструментов, благодаря которым оно может общаться со стейкхолдерами предприятия, напр. вебсайт, интранет, конференции, социальные медиа, информационный бюллетень, традиционные СМИ (печатные издания, телевидение). Стóит отметить, что выбор соответствующего канала коммуникации может решать вопрос об эффективности социально ответст-

венных действий. Отсюда цель статьи – провести анализ избранных каналов коммуникации с точки зрения результативности контакта со стейкхолдерами, а также простоты их внедрения. Взятую исследовательскую тему осуществили с помощью метода критической оценки, в том числе: анализа литературы, отчетов и разработок вместе с умозаключением.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, стратегия, коммуникация, управление.

Коды JEL: M21, M31, M14

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Wojciech Leoński
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Inwestycji
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw
ul. Mickiewicza 69
71-307 Szczecin
e-mail: wleonski@wneiz.pl

Anna Lipka
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Strategia prolojalnościowa w warunkach niepewności zachowań klientów wewnętrznych

Streszczenie

Celem artykułu, o charakterze metodologicznym, jest określenie warunków sprzyjających (a tym samym i – niesprzyjających) stosowaniu strategii prolojalnościowej wobec pracowników – klientów wewnętrznych, po wcześniejszej jej charakterystyce. Dalszy cel, zorientowany na określenie implikacji praktycznych, to przedstawienie opracowanego instrumentarium (metody, mierniki, wskaźniki) oceny postępów w implementacji tej strategii oraz jej skuteczności. W artykule, opartym na krytycznej analizie i ocenie literatury przedmiotu, zweryfikowano hipotezę, iż mierniki i/lub wskaźniki diagnozy stopnia zaawansowania implementacji strategii prolojalnościowej można ułożyć w ciąg przyczynowo-skutkowy odpowiadający perspektywom w Strategicznej Karcie Wyników, wyróżnionym przez R. Kaplana i P. Nortona.

Słowa kluczowe: strategia prolojalnościowa, klient wewnętrzny, zarządzanie relacjami z pracownikami, millenialsi.

Kody JEL: D03

Wstęp

Sukces organizacji zależy w znaczącej mierze od ukształtowania rentownych relacji z interesariuszami (Bartkowiak 2013, s. 7), w tym z pracownikami, określanymi też klientami wewnętrznymi. Nie zostanie on osiągnięty, jeśli odejdą MVE (*Most Value Employees*), czyli pracownicy generujący dla firmy największą wartość (Stotz 2007, s. 116); niższą wartość dla niej mają tzw. *Most Growable Employees*, a znikomą – *Below Zero Employees*. Ich zatrzymanie (retencja) nie będzie skuteczne przy zastosowaniu doraźnych działań operacyjnych, stąd konieczność opracowania odpowiedniej strategii prolojalnościowej, którą uczyniono przedmiotem niniejszego opracowania. Zorientowana jest ona na zachowania, a te (Urbanowska-Sojkin 2012) – w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu – są niepewne, trudne do przewidzenia lub wyraźnie nacechowane „sytuacyjnością" czy orientacją prezentystyczną (zorientowaną na „tu i teraz"). Poniżej określono też inne (poza behawioralnymi) uwarunkowania wymuszające stosowanie strategii prolojalnościowej. Oprócz tego celem rozważań jest identyfikacja metod stanowiących źródła informacji o postępach w realizacji analizowanej strategii. Podjęto także próbę określenia co najmniej po jednym mierniku/wskaźniku mierzącym postępy we wdrażaniu tej konkretnie strategii i przypisanie ich perspektywom wyróżnianym w *Balanced Scorecard*, czyli powszechnie znanej metodzie monitorowania implementacji strategii (Kaplan, Norton 2009, s. 19-20).

Stan wiedzy na temat strategii prolojalnościowej i jej miejsca wśród strategii

W nazwie analizowanej strategii występuje „lojalność" oznaczająca: (postrzegane) prawdopodobieństwo (ponownego) podjęcia bądź kontynuowania przez pracownika z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym pracy w organizacji – darzonej, bez względu na jej wizerunek na rynku pracy - stałymi i pozytywnymi uczuciami – z uwagi na otrzymywane korzyści, dobro innych zatrudnionych w organizacji lub brak innych możliwości pracy albo jej zmiany (Lipka 2012, s. 20).

Sednem omawianej strategii jest *Employee Relationship Management*, czyli *Zarządzanie Relacjami z Pracownikami*, w związku z czym można ją nazwać (od pierwszych liter) strategią ERM lub ZRP. Jej inne możliwe określenia (w niniejszym opracowaniu będą one stosowane zamiennie) to: strategia wiązania pracowników z organizacją, strategia kształtowania lojalności pracowniczej, strategia retencyjna czy strategia wysokiej lojalności. Zorientowana jest ona na:

- pozyskanie lojalnych pracowników,
- kształtowanie wysokiej lojalności, możliwie partnerskiej,
- odzyskanie pracowników i ich lojalności.

Jej stosowanie nie tylko ma zapobiegać utracie pracowników i klientów (lojalnościowej spirali – Schüller, Fuchs 2005, s. 23), ale także:

- zapewniać korzyści z możliwości stabilności zatrudnienia i planowania,
- zwiększać wydajność pracy; Reichheld i Teal (2007) piszą wręcz o efekcie lojalności) i kreatywność (dzięki długiemu „zanurzeniu się w wiedzy organizacyjnej"),
- obniżać koszty rekrutacji i szkoleń oraz kontrolowania pracowników,
- stanowić dowód na istnienie pożądanego wizerunku organizacji.

Ogólnie rzecz biorąc, strategia prolojalnościowa podwyższa jakość i wartość kapitału ludzkiego organizacji, a zatem i możliwości konkurowania nim jako aktywami niematerialnymi. Jej wybór może wynikać z dążenia do ograniczenia strat – wg badań w Niemczech z 2005 roku, bardzo niska lojalność powoduje roczne straty w wysokości 250 miliardów euro (Stotz 2007, s. V-VI).

Strategia prolojalnościowa, jako rodzaj strategii personalnej (czyli funkcjonalnej, dotyczącej *human resources* i zintegrowanej ze strategią ogólną firmy), stanowi egzemplifikację tezy (Collis, Montgomery 1995, s. 119-128), iż już dwie dekady przed XXI wiekiem środek ciężkości analizy strategicznej przesunął się z zewnętrznych ku wewnętrznym źródłom zysku. Lojalność pracowników stanowi ogniwo w łańcuchu: pracownicy – klienci – zyski, zgodnie z którym nielojalność pracowników (odejście z firmy lub mniejsze zaufanie bądź zaangażowanie – mechanizmy wewnętrzne lojalności, podobnie jak rutyna, przyzwyczajenie) pociąga za sobą nielojalność klientów, a ta implikuje niższe zyski. Niska lojalność może więc utrudniać, a nawet uniemożliwiać realizację strategii ogólnej, podwyższać jej ryzyko implementacyjne.

Strategia ERM bazuje więc na podejściu zasobowym. Jest strategią jakościową (odnoszącą się do jakości, a nie ilości kapitału ludzkiego), podobnie jak na przykład strategia poliwalencyjna (wykorzystująca wielowarsztatowość pracowników). Biorąc pod uwagę typy lojalności (np. niezaangażowaną lojalność z przymusu, lojalność partnerską) można ją uznać za stanowiącą szczególny rodzaj strategii transformacji (opierającą się na modelu kapitału ludzkiego i tzw. konstruktywistycznym podejściu do jego kształtowania). Zyski osiągnięte dzięki najwyższej formie lojalności – lojalności partnerskiej można określić rentą ricardiańską (*Ricardian rent*) (Madhok, Li 2004).

Strategia prolojalnościowa może stanowić strategię sytuacyjną (*emergent strategy*), wyłonioną w toku analizy i oceny warunków zewnętrznych, na przykład istniejących charakterystyk pracobiorców najmłodszych pokoleń czy stosowanych przez konkurentów na rynku pracy agresywnych instrumentów marketingu personalnego. Ze względu na niepewność tych warunków zestaw narzędzi służących ustaleniu zasadności stosowania strategii prolojalnościowej nie powinien być ubogi. Nie może on nie uwzględniać dość zadowalającej (pozwalającej wyróżnić MVE) metody wyceny kapitału ludzkiego, jaką jest metoda zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych E.G. Flamholtza (1985), która to pozwala:

- określić NPV (*Net Present Value*) pracownika,
- ustalić alternatywy strategiczne (np. różne tempo karier pracowników przy różnym oddziaływaniu motywacyjnym współkształtującym prawdopodobieństwo odejścia z firmy).

Wskazuje ona jednocześnie na umiejętności firmy, których wymaga stosowanie strategii ERM. Jest to umiejętność zatrzymania (retencji) pracownika dzięki – najogólniej rzecz ujmując − odpowiedniej umowie o pracę oraz kontraktowi psychologicznemu. Można też mówić – przywołując P. Selznicka − o „wyróżniającej kompetencji" (*distinctive competence*) lub − odwołując się do C.K. Prahalada i G. Hamela − o „kluczowej kompetencji" (*core competence*) (Grant 2016, s. 171), dotyczącej pozyskiwania (lojalnych) pracobiorców. W tych kompetencjach mieści się:

- umiejętność permanentnego identyfikowania luki w poziomie spełnienia oczekiwań pracobiorców przez różnych pracodawców,
- ocena postrzegania przez pracowników lepszego bądź gorszego spełniania poszczególnych oczekiwań (np. dotyczących poziomu wynagrodzenia za pracę i możliwych podwyżek płacowych) przez firmę w porównaniu do konkurencji na rynku pracy, co związane jest z ryzykiem niedostosowania wartości oferty pracy do oczekiwań, czyli ryzykiem wartości dla klientów wewnętrznych.

Metodyka badań

Na metodykę badań składa się metodyka badania uwarunkowań sprzyjających stosowaniu strategii prolojalnościowej oraz metodyka diagnozy instrumentarium skuteczności strategii prolojalnościowej.

Jeśli chodzi o pierwszą z metodyk, to przyjęto w niej założenie, iż uwarunkowania sprzyjające stosowaniu strategii prolojalnościowej można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne,

a te pierwsze odnoszą się głównie do rynku pracy, tj. aspektów ekonomiczno-prawnych jego funkcjonowania. Ich analizę przeprowadzono z perspektywy cech rynku wyróżnianych w literaturze przedmiotu (Wrzosek 1989). Wzbogacono ją o perspektywę generacyjną, a dokładniej – o rozpatrzenie tzw. millenialsów, czyli osób urodzonych w przybliżeniu od połowy lat 80. do połowy lat 90. XX wieku, którzy – wg prognoz Deloitte, za 10 lat będą stanowić 75% pracowników na świecie (biznes.onet.pl...). Ponadto rozpatrzono uwarunkowania na poziomie organizacji i indywiduum.

W drugiej z metodyk przyjęto natomiast, iż każdy z omówionych poniżej mierników/wskaźników może odnosić się do wszystkich pracowników lub MVE albo MGE czy też do MVE i MGE łącznie, a zatem z pominięciem BZE. Ze względów wcześniej objaśnionych można zdecydować się ponadto na osobne określanie mierników/wskaźników dla poszczególnych generacji. Założono, że efektem skutecznej strategii ERM jest zatrzymanie MVE. Instrumentarium oceny tego efektu oraz postępów na drodze do jego uzyskania zidentyfikowano w wyniku studium literatury przedmiotu dotyczącej lojalności pracowników.

Wyniki analizy uwarunkowań sprzyjających stosowaniu strategii prolojalnościowej

Stosowanie strategii ERM jest koherentne z uzyskiwaniem korzyści konkurencyjnej dzięki kapitałowi ludzkiemu traktowanemu jako behawioralna dźwignia jego wartości. Jej stosowaniu sprzyjają nie tylko wysokie koszty zapełniania wakatów, ale i – związana z sytuacją demograficzną i ogólnie społecznie-gospodarczą - niska stopa bezrobocia i wysokie zgłaszane zapotrzebowanie na pracowników, intensywność przepływów zasobów pracy na międzynarodowym i globalnym rynku pracy, deficyt specjalistów, ale także silna rywalizacja pracodawców o talenty (Klaffke 2009, s. 146). Ponadto nielojalność mogą generować takie cechy rynków pracy, jak wysoka atomistyczność (duża liczba pracodawców), wysoka heterogeniczność (znaczące zróżnicowanie warunków pracy i płacy) oraz wysoka transparentność (przejrzystość rynku wynagrodzeń i warunków uzyskania pracy). Czyste mechanizmy rynkowe, tj. interakcja między popytem a podażą, wyznaczającą wysokość płac oznaczają – mogącą sprzyjać nielojalności − elastyczność rynku pracy (którą mogą zakłócić czynniki pozaekonomiczne, w tym prawne i kulturowe). Elastyczność ta oznacza wprawdzie długi okres próbny i stosunkowo niskie odprawy, ale i – krótki czas wypowiedzenia.

Zatrudnienie elastyczne cechujące się m.in. (Majewska, Samol 2016, s. 73):
- formami i rodzajami umowy o pracę innymi niż umowa na czas nieokreślony,
- wykonywaniem pracy niestałej,
- świadczeniem pracy w wymiarze czasu pracy niższym od pełnego,
- dowolnością miejsca wykonywania pracy,
- nieregularnością spełniania czynności zawodowych,
- odejściem od podporządkowania pracowników pracodawcy,

wpisuje się przy tym – co może przekładać się na nielojalność pracobiorców − w transformację wartości, tj. nacisk na: elastyczność w życiu, indywidualizację oraz potrzebę równo-

wagi: praca – życie. Chodzi tu zwłaszcza o millenialsów, którzy szukają nowych wyzwań (też – nowej pracy), są elastyczni oraz nie boją się ryzyka (Rynkiewicz 2014).

Wewnątrzorganizacyjnym uwarunkowaniem stosowania strategii prolojalnościowej jest dążenie do minimalizacji wymiany pracowników oraz skłonność lub brak skłonności do inwestowania w pracowników, a także – do maksymalizowania wartości kapitału ludzkiego (w tym – postaw i wartości reprezentowanych przez pracowników). Nie tylko uwarunkowania strategiczne, ale i kultura oraz struktura organizacyjna mogą sprzyjać bądź nie sprzyjać lojalności.

Oprócz uwarunkowań zewnętrznych i wewnątrzorganizacyjnych implementacji strategii retencyjnej trzeba też wymienić determinanty indywidualne. Na lojalność wpływają pozytywnie m.in.: introwersja, poczucie koherencji, proces socjalizacji i facylitacji społecznej, zapobieganie wypaleniu zawodowemu, zaś negatywnie m.in.: ekstrawersja, psychotyzm, aktywność, wysoka skłonność do ryzyka, wartości hedonistyczne (Piórkowska 2007).

Wykreowanie strategii ERM trudnej do imitacji jest zadaniem niełatwym w warunkach, gdy wiele firm boryka się z problemem zatrzymania pracowników. W dodatku ryzyko personalne (niewiadoma dotycząca sukcesu bądź porażki działań z zakresu HRM − *human resource management),* a także behawioralne (w tym przypadku – zachowania personelu związane bądź niezwiązane z HRM) może podwyższyć ryzyko realizacji tej strategii i tak obarczonej sporym ryzykiem w związku z dynamiką rynku pracy oraz nieprzewidywalnością zachowań innych pracodawców. Należy więc zarządzać tymi rodzajami ryzyka, bo ich wysoki poziom nie tylko utrudni realizację strategii ogólnej, ale i obniży wartość kapitału ludzkiego firmy (można tak domniemywać, biorąc pod uwagę fakt, iż wysokie ryzyko zmniejsza wartość przedsiębiorstwa) (Hutzschenreuter, Griess-Nega 2006, s. 538).

Wyniki analizy instrumentarium diagnozy stopnia realizacji strategii ERM

I tak, efekt finalny skutecznej strategii prolojalnościowej – czyli zatrzymanie w organizacji MVE − może być mierzony wskaźnikiem stabilizacji (stanowiącym iloraz liczby zatrudnionych MVE wg określonego stażu pracy do zatrudnienia MVE ogółem; obydwie wielkości są wyznaczane wg stanu na dany dzień) (Sekuła 1999, s. 16). Metody służące jego określeniu to analiza dokumentacji kadrowej firmy. Rozmowy z pracownikami mogą być natomiast mniej lub bardziej wiarygodnym źródłem do ustalenia odsetków pracowników bezwarunkowo i warunkowo lojalnych, co wiąże się z określeniem efektów cząstkowych realizacji omawianej strategii. Jest to ważne, gdyż informacje dotyczące niespełnienia zawodowego pozwalają sięgnąć w porę (przed odejściem pracowników) po skuteczniejsze metody oddziaływania na ich prolojalnościowe zachowania. Celem określenia tych efektów można ustalić wartość pracy w organizacji, postrzeganą przez MVE (a nie wartość ustaloną w sposób obiektywny) (Armstrong, Kotler 2012, s. 47). Przypomnieć przy tym należy, iż tak jak wartość dla klienta stanowi podstawę formułowania wielu strategii (Cravens 1997), tak wartość dla pracownika tworzy fundament strategii personalnej.

Efekty cząstkowe (prowadzące do uzyskania efektu finalnego) realizowanej strategii odnoszą się do jej przełożenia na szczebel operacyjny. Mogą być one także badane przez analizę tzw. punktów zwrotnych w relacjach z pracownikami, czyli diagnozowanie, w jakiej mierze pracodawca pomaga pracownikowi, kiedy dotykają go zdarzenia krytyczne (np. śmierć czy choroba w rodzinie, narodziny dziecka). Dynamikę liczby MVE, którym udzielono pomocy w takiej sytuacji w stosunku do dynamiki wszystkich MVE takimi sytuacjami dotkniętych można potraktować jako miernik postępów w realizacji strategii. Oczywiście „na wejściu" warto zbadać liczbę nowo przyjętych pracowników, których lojalność pozytywnie „przetestowano".

Tę samą rolę może pełnić monitorowanie tzw. konta inwestycji personalnych, czyli określania stopy zwrotu z nakładów poniesionych na pozyskanie i utrzymanie pracownika w firmie (np. kosztów wynagrodzeń, szkoleń czy nagród).

Także dynamika liczby odejść MVE wg przyczyn i kierunków (miejsc kolejnej pracy określonych w toku tzw. rozmowy zwalniającej) stanowi – niekiedy bardzo wiarygodny (wiarygodność zależy od stopnia szczerości podczas tej rozmowy) – miernik stopnia zaawansowania realizacji strategii prolojalnościowej. Zobiektywizowanych (ale niekompletnych danych, tj. nie ujmujących przyczyn odejść) dostarcza analiza kohortowa, tj. analiza danych tabeli kohortowej oraz krzywej dożycia (osobne krzywe mogą być opracowywane dla różnych generacji pracowników). Można ją analizować w kontekście miernika – zmiany średniego czasu retencji w organizacji.

Podstawą konstruowania mierników/wskaźników oceniających postępy w realizacji strategii ERM mogą być mechanizmy wewnętrzne lojalności, czyli zaufanie, przyzwyczajenie oraz zaangażowanie organizacyjne. Przy przykładowo wysokim odsetku przekształceń lojalności świadomej (w której istnieje tylko zaufanie) w:

- lojalność zaangażowaną (w której obok zaufania istnieje pozytywne zaangażowanie),
- lojalność z rozsądku (w której obok zaufania istnieje przyzwyczajenie) lub
- lojalność partnerską (w której obok zaufania i przyzwyczajenia ma miejsce pozytywne zaangażowanie),

można mówić o właściwej implementacji takiej strategii.

Nie ma ono natomiast miejsca w przypadku przykładowo transformacji lojalności świadomej w:

- lojalność wyrozumiałą (z zaufaniem, przyzwyczajeniem, ale i negatywnym zaangażowaniem),
- lojalność warunkową (z zaufaniem, brakiem przyzwyczajenia i negatywnym zaangażowaniem),
- nieakceptowaną lojalność z przymusu (z brakiem zaufania, przyzwyczajenia i negatywnym zaangażowanien).

Można zatem, jako wskaźniki, traktować odsetki określonych typów lojalności (np. lojalności zaangażowanej) po upływie czasu t+1 w porównaniu do odsetków określonych typów lojalności (np. lojalności świadomej) w momencie t.

Podobnym wskaźnikiem są udziały pracowników w poszczególnych fazach lojalności, tj. w fazie:
- lojalności poznawczej (*cognitive loyalty*),
- lojalności emocjonalnej (*affective loyalty*),
- lojalności wynikającej z głębokiego przekonania do pozostania w firmie (*contative loyalty*),
- lojalności czynu (*action loyalty*).

Ta ostatnia przejawia się w polecaniu firmy znajomym, szukającym pracy i może być mierzona miernikiem *action loyalty* całkowitej (różnicą między dochodami z rekomendacji pozytywnych i negatywnych) lub średniej wartości rekomendacji czy odsetkiem promotorów netto (różnicą między liczbą pracobiorców deklarujących rekomendowanie firmy znajomym a liczbą określających tę rekomendację jako mało prawdopodobną).

Wiedzy o postępach w realizacji strategii dostarcza też miernik dotyczący liczby pracowników (MVE) związanych z firmą przez: przymus, moralne zobowiązanie, związki emocjonalne lub kalkulację korzyści, a także przez 2-4 z powyższych instrumentów łącznie.

Dostarczać tej wiedzy mogą także takie mierniki, jak odsetki pracowników (MVE) objętych programi lojalnościowymi oraz o różnym stopniu zadowolenia z (poszczególnych aspektów) programów lojalnościowych względnie z kierunków ich modyfikacji. Natomiast mierniki odnoszące się do ogólnego zadowolenia z pracy czy też z jej poszczególnych aspektów takiej wiedzy nie dostarczają z prostego powodu: nawet zadowoleni pracownicy odchodzą z pracy, nie wykazując lojalności względem firmy. Można w tym kontekście zastosować miernik dotyczący liczby pracowników tolerujących w określonym czasie zmniejszenie atrakcyjności pracodawcy (np. wskutek obniżenia przez niego wynagrodzeń za pracę). Można ponadto konstruować wskaźniki dotyczące kosztów jakości programów lojalnościowych (np. kosztów: profilaktyki, analizy i oceny, błędów wewnętrznych, błędów zewnętrznych, przekroczenia wymagań, utraconych korzyści w postaci na przykład luki lojalnościowej), odnosząc je do kosztów jakości: ogółem, zgodności, niezgodności czy też na przykład ogółu ponoszonych kosztów pracy.

Interesującym, wartym zastosowania, miernikiem jest dynamika osób multilojalnych. Zmniejszanie się multilojalności może bowiem świadczyć – w warunkach *ceteris paribus* na rynku pracy − o skuteczności strategii prolojalnościowej.

Jeżeli chodzi o tzw. *Second Lifetime Value*, to adekwatnym wskaźnikiem może być wyrażona w % liczba odzyskanych dla firmy w danym okresie czasu MVE w stosunku do liczby byłych pracowników, wobec których organizacja podjęła w tym zakresie starania.

Podsumowanie

Podjęte rozważania pozwalają pozytywnie odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, gdyż przedstawiono kilkanaście mierników/wskaźników do oceny stopnia zaawansowania realizacji strategii ERM. Większość z nich odnosi się do takich składników strategii ZRP, jak substrategia utrzymywania pracowników, a mniej – do substrategii pozyskiwania lojalnych pracobiorców oraz do substrategii odzyskiwania byłych pracowników.

Udało się zatem pozytywnie zweryfikować hipotezę, iż mierniki i/lub wskaźniki diagnozy stopnia zaawansowania implementacji strategii można ułożyć w ciąg przyczynowo-skutkowy odpowiadający perspektywom w Strategicznej Karcie Wyników, wyróżnionym przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Jeżeli bowiem chodzi o perspektywę rozwoju, to takim wskaźnikiem jest dynamika liczby MVE, którym udzielono pomocy w życiowym zdarzeniu krytycznym w stosunku do dynamiki wszystkich MVE dotkniętych takim zdarzeniem. Inny przykład to odsetek MVE objętych programami lojalnościowymi dla pracowników. Dla perspektywy klienta adekwatny wskaźnik stanowi wskaźnik stabilizacji. Stopa zwrotu z nakładów poniesionych na pozyskanie i utrzymanie pracownika czy średnia wartość rekomendacji firmy znajomym szukającym pracy stanowią przykłady mierników/wskaźników odpowiadających perspektywie finansowej. Pozostałe z nich przypisać należy perspektywie wewnętrznych procesów HR-owych (personalnych).

W opracowaniu zidentyfikowano ponadto cechy millenialsów wskazujące na intensywniejszą potrzebę wdrażania strategii prolojalnościowej w firmach ich zatrudniających. W ramach dalszych badań można by ocenić w praktyce użyteczność zaprezentowanych mierników i wskaźników dla zarządzania strategicznego.

Bibliografia

Armstrong G., Kotler Ph. (2012), *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

Bartkowiak P. (2013), *Wpływ ryzyka wartości dla klienta na powodzenie strategiczne przedsiębiorstwa*, (w:) Urbanowska-Sojkin E., Brzozowski M. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Collis D.J., Montgomery C. (1995), *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, "Harvard Business Review", July - August.

Cravens D.W., Greenley G., Piercy N.F., Slater S. (1997), *Integrating Contemporary Strategic Management Perspectives*, "Long Range Planning", Vol. 30, No. 4.

Flamholtz E.G. (1985), *Human Resource Accounting: advances in concepts, methods, and applications,* Boston.

Grant R.M. (2016), *Współczesna analiza strategiczna*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.

Hutzschenreuter T., Griess-Nega T. (2006), *Kriesenmanagement. Grundlage, Strategie, Instrumente*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2009), *Chroń wydatki strategiczne*, „Harvard Business Review Polska", styczeń.

Klaffke M. (2009), *Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices*, Gabler, Wiesbaden.

Lipka A. (2012), *Pojęcie i ekonomiczna wartość lojalności pracowników*, (w:) Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami* (Employee Relationship Management), Difin, Warszawa.

Madhok A., Li S. (2004), *Ricardo Revisited: The Resource-Based View, Comparative Advantage and Competitive Heterogeneity* September, http://ssrn.com/abstract=1636656 [dostęp: 18.01.2017].

Majewska M., Samol S. (2016), *Rozwój elastycznego rynku pracy. Uwarunkowania prawno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.

Milenialsi trzesą rynkiem pracy w Polsce (2017), Biznes.onet.pl/praca/milenialsi-trzesa-rynkiem-pracy-w-polsce/hkfqys [dostęp: 18.01.2017].

Piórkowska K. (2007), *Kształtowanie lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach*, praca doktorska (promotor: R.J. Krupski), Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, http://www.nauka-polska.pl/dhtlm/raportyWyszukiwanie/listaPraceBadawcze.fs [dostęp: 02.02.2011].

Reicheld F.F., Teal T. (2007), *Efekty lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, One Press, Gliwice.

Rynkiewicz D. (2014), *Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", nr 4(34).

Schüller A.M., Fuchs G. (2005), *Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Marketing. Jak z zadowolonymi klientami i lojalnymi pracownikami osiągnąć sukces firmy*, Akademia Sukcesu – HDT Consulting, Warszawa.

Sekuła Z. (1999), *Controlling personalny. Część 2: Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Stotz W. (2007), *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern,* Oldenbourg, München.

Urbanowska-Sojkin E. (2012), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem: teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe UEP", nr 235.

Wrzosek W. (1989), *Badanie i kształtowanie rynku*, PWE, Warszawa.

Pro-Loyalty Strategy in the Conditions of Unpredictability of Internal Client Behaviour

Summary

The objective of the paper, being methodological in nature, is to specify the conditions conducive to the application of pro-loyalty strategy towards employees, internal clients, following its previously outlined characteristics. A secondary objective, focused on determining practical implications, is to present the range of tools (methods, metrics, and indices) used to assess progress in the implementation of the strategy and its effectiveness. The article, which is based on critical analysis and evaluation of reference books, results in the verification of the hypothesis that the metrics and indices used to diagnose the degree of strategy implementation may form a cause and effect relationship, equivalent to the perspectives defined by R. S. Kaplan and D. P. Norton in their Balanced Scorecard.

Key words: pro-loyalty strategy, internal client, employee relationship management, millennials.

JEL codes: D03

Направленная на сохранение лояльности стратегия в условиях неуверенности в поведении внутренних клиентов

Резюме

Цель статьи методологического характера – определить условия, способствующие (и, тем самым, также неблагоприятные) применению направленной

на сохранение лояльности стратегии по отношению к работникам, внутренним клиентам, на основе более ранней ее характеристики. Дальнейшая цель, направленная на определение практических импликаций – представить разработанный набор инструментов (методы, меры, показатели) оценки успехов во внедрении этой стратегии и ее эффективности. В статье, основанной на критическом анализе и оценке литературы предмета, проверили гипотезу, что меры и/или показатели диагноза степени продвижения внедрения стратегии, направленной на сохранение лояльности, могут быть уложены в причинно-следственную последовательность, соответствующую перспективам в стратегической карте результатов, выделенным Р. Капланом и П. Нортоном.

Ключевые слова: направленная на сохранение лояльности стратегия, внутренний клиент, управление отношениями с работниками, миллениалы.

Коды JEL: D03

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights rseserved

Afiliacja:
prof. dr hab. Anna Lipka
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Organizacjami
ul. Bogucicka 14
40-287 Katowice
e-mail: katedra.zo@ue.katowice.pl

Zbigniew Matyjas
Uniwersytet Łódzki

Dywersyfikacja a struktury właścicielskie polskich spółek publicznych w 2014 roku

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie zakresu dywersyfikacji produktowej realizowanej przez spółki publiczne w Polsce w 2014 roku, uwzględniając wpływ struktury własnościowej spółek na dywersyfikację oraz osiągane przez te spółki wyniki. Podporządkowane temu zostały badania przeprowadzone na próbie 398 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, z wykorzystaniem analizy regresji wielorakiej. Na podstawie badań nie stwierdzono związków między zakresem dywersyfikacji a stopniem koncentracji struktur własnościowych w badanych podmiotach. Zaobserwowano natomiast, iż na zakres dywersyfikacji wpływa skala działania spółek (mierzona wielkością ich przychodów) oraz stopień atrakcyjności sektora, w którym działają. Nie stwierdzono wpływu stopnia dywersyfikacji spółek na ich wyniki finansowe, na które z kolei w dużej mierze wpływa skala działania spółek oraz wielkość udziału największego akcjonariusza w kapitale spółki.

Słowa kluczowe: dywersyfikacja, struktura własności, wyniki spółek, analiza regresji.

Kody JEL: G32, L25, C31

Wstęp

Dywersyfikacja przedsiębiorstwa jest jednym z najczęściej stosowanych przez przedsiębiorstwa sposobów rozwoju oraz jednym z najbardziej popularnych wątków badanych w ramach dyscypliny zarządzania strategicznego (Matyjas 2015). Sama koncepcja jest znana od przeszło pięćdziesięciu lat, gdy Ansoff (1957) zaproponował podział strategii rozwoju przedsiębiorstwa w układzie tzw. wektora wzrostu. Jednym z jego elementów była właśnie dywersyfikacja.

Decyzja o podjęciu dywersyfikacji jest podejmowana na najwyższych szczeblach decyzyjnych w przedsiębiorstwie, przy zgodzie co najmniej (o ile nie czynnym udziale) jego właścicieli. Działanie to, zgodnie z powszechnie przyjętymi założeniami (Barney, Hesterly 2012), może być jednym z mechanizmów zmniejszenia ogólnego poziomu ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, co ma szczególne znaczenie w okresie zwiększonej niepewności gospodarowania z uwagi na zmiany w otoczeniu zewnętrznym.

Empiryczne potwierdzenie występowania dywersyfikacji prowadzone było w wielu badaniach światowych, przy dominującym udziale badań opartych na danych z rynku amerykańskiego (Matyjas 2016). Liczba opracowań empirycznych bazujących na danych krajowych jest stosunkowo nieliczna (Jeżak 2010). Mając powyższe na uwadze głównym celem artykułu jest określenie zakresu dywersyfikacji produktowej, realizowanej przez spółki publiczne w Polsce w 2014 roku, uwzględniając wpływ struktury własnościowej spółek na dywersyfikację oraz osiągane przez te spółki wyniki. Realizacji tego celu podporządkowane zostały wykorzystane metody badawcze w postaci: krytycznego przeglądu literatury, analizy danych wtórnych (spółek i makroekonomicznych) oraz analizy statystycznej (analiza regresji wielorakiej i statystyki opisowe).

Przegląd literatury

Jedną z kluczowych pozycji określających cały dalszy tok prowadzenia badań w zakresie dywersyfikacji była koncepcja Rumelta (1974) dotyczące podziału firm z punktu widzenia realizowanych przez nie zakresów dywersyfikacji. Wyróżniając dziesięć podtypów, za niezdywersyfikowane uznał firmy o poziomie ponad 95% przychodów uzyskiwanych z jednego biznesu, zaś za zdywersyfikowane o poziomie poniżej 70%. Natomiast obszar pomiędzy zajmowały podmioty z dominującym biznesem. Te badania były później wielokrotnie powtarzane (Lubatkin, Rogers 1989; Keats 1990), co pozwoliło nie tylko na potwierdzenie założeń Rumelta, lecz również na określenie, iż dywersyfikacja niepokrewna nie przynosi spodziewanych korzyści natury ekonomicznej.

Dalsze badania nad zjawiskiem dywersyfikacji prowadzone były w kilku głównych obszarach, z których wyróżniają się w szczególny sposób trzy: określenie stopnia wpływu dywersyfikacji na wyniki firm, porównanie rezultatów dywersyfikacji powiązanej i niepowiązanej oraz określenie relacji między strukturami własnościowymi przedsiębiorstw a stosowanymi przez nie strategiami dywersyfikacji. Z uwagi na zakres bieżącego opracowania uwaga zostanie skierowana wyłącznie na krótkie przybliżenie tego ostatniego obszaru badawczego.

Jednym z pierwszych opracowań była praca autorstwa Amihuda i Leva (1999), którzy badając te zależności stwierdzili, iż im większa jest koncentracja własności, tym niższy jest stopień dywersyfikacji (przy czy dla niższego poziomu koncentracji własności przewagę zdobywa strategia dywersyfikacji konglomeratowej).

Badania wpływu struktury własności na dywersyfikację firm w układzie produkt-rynek prowadzili Carney i Gedajlovic (2002), nie potwierdzając jakichkolwiek zależności w tym układzie. Należy przy tym zaznaczyć, iż badania te prowadzone były na przykładzie firm z Hongkongu, nie było również separacji własności od kontroli.

Singh i inni (2004) analizowali zależność między strukturą własności a zakresem dywersyfikacji, w szczególności różnice między decyzjami akcjonariuszy firm zdywersyfikowanych oraz skoncentrowanych (*focus*). Na podstawie wyników przeprowadzonych badań

opartych na próbie niemal 1000 spółek z rynku USA nie zauważyli różnic w zachowaniach akcjonariuszy, co oznacza, iż nie unikają oni firm zdywersyfikowanych.

David i in. (2010) badali zakres uzyskiwania renty przez akcjonariuszy i interesariuszy. Dokonując podziału akcjonariuszy na relacyjnych oraz transakcyjnych stwierdzili, iż istnieje między nimi zasadnicza różnica. Akcjonariusze transakcyjni preferują zwrot na dywersyfikacji, relacyjni zaś wzrost firmy. Badania oparte były na danych z rynku japońskiego.

W ostatniej z przybliżonych prac, autorstwa Gomez-Mejii i in. (2010), przeanalizowany został zakres występowania dywersyfikacji (produktowej i geograficznej) w firmach z własnością rodzinną. Na podstawie badań 360 spółek, spośród których 160 było rodzinnych, autorzy stwierdzili, iż firmy rodzinne mają niższy zakres dywersyfikacji (tak produktowej jak i geograficznej) niż pozostałe przedsiębiorstwa.

Założenia badawcze

Próba

Badania przeprowadzone zostały na próbie wszystkich spółek publicznych, których walory notowane były na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na koniec 2014 roku. Dane zostały wprowadzone ręcznie do bazy na podstawie skonsolidowanych (bądź jednostkowych dla braku skonsolidowanych) raportów rocznych spółek. Łącznie pozyskano dane dla 398 spółek notowanych na wszystkich parkietach WGPW. Ponadto, każda ze spółek zaklasyfikowana została do jednego z sześciu tzw. makrosektorów, które służyły następnie do określenia ich atrakcyjności (mierzonej stopniem ich wzrostu dla roku poprzedniego, tj. dla 2013 roku). Ogólne przyporządkowanie spółek do poszczególnych makrosektorów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Przyporządkowanie spółek do makrosektorów

Lp.	Nazwa makrosektora	Liczba spółek
1	Finanse/ubezpieczenia	49
2	Energia	8
3	Przemysł	133
4	Handel	54
5	Budownictwo/deweloperzy	56
6	Usługi	98
RAZEM		398

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne

Zmienne wykorzystane w badaniach zostały przyporządkowane do jednej z czterech bazowych kategorii (listę wszystkich zmiennych zamieszczono w tabeli 2):

- zmienne określające zakres dywersyfikacji spółek. Do tego celu wykorzystane zostały dwie zmienne: procentowy udział największej jednostki biznesu w przychodach firmy (%1.SBU_2014) oraz indeks Herfindahla[1], określający stopień koncentracji przychodów z poszczególnych działalności każdej ze spółek (HI_2014),
- zmienne określające stopień koncentracji własności w kapitale akcyjnym spółki: procentowy udział największego akcjonariusza (%1.Own_2014) oraz indeks Herfindahla dla stopnia koncentracji struktury własności dla każdej ze spółek (OwnHI_2014),
- zmienne określające wyniki: firmy (ROA_2014, ROE_2014 i ROS_2014) oraz makrosektora (Ind.G_2013). Ostatnia zmienna mierzona była skalą wzrostu poszczególnego makrosektora dla poprzedniego roku, podstawą były dane wskazane przez GUS,
- zmienne kontrolne określające skalę działania firmy, w postaci aktywów ogółem, kapitału własnego (*equity*) oraz przychodów ze sprzedaży, każda ze zmiennych mierzona była w postaci logarytmu naturalnego (TA_2014, Equity_2014 i Op.R_2014).

Tabela 2

Zmienne wykorzystane w badaniach

Akronim	Nazwa zmiennej
Ind.G_2013	Stopa wzrostu makrosektora w 2013 roku
TA_2014	Aktywa ogółem spółki w 2014 roku (ln)
Equity_2014	Kapitały własne spółki w 2014 roku (ln)
Op.R_2014	Przychody ze sprzedaży spółki w 2014 roku (ln)
ROA_2014	ROA spółki w 2014 roku.
ROE_2014	ROE spółki w 2014 roku
ROS_2014 ROS spółki w 2014 roku	
%1.SBU_2014	Procentowy udział największego biznesu spółki w 2014 roku
HI_2014	Koncentracja przychodów z poszczególnych działalności spółki w 2014 roku (indeks Herfindahla)
%1.Own_2014	Procentowy udział największego akcjonariusza w kapitale spółki w 2014 roku
OwnHI_2014	Koncentracja własności w kapitale spółki w 2014 roku (indeks Herfindahla)

Źródło: jak w tabeli 1.

[1] Liczony zgodnie ze wzorem $HHI = \sum_{i=1}^{n} (S_i)^2$, gdzie Si określa wielkość przychodów ze sprzedaży spółki w sektorze i.

Metoda

Badania przeprowadzone zostały z wykorzystaniem analizy regresji wielorakiej, przy czym z uwagi na ich zakres podzielone zostały na pięć modeli. Dwa pierwsze badają wpływ struktury własnościowej spółki na zakres jej dywersyfikacji, natomiast trzy pozostałe − wpływ dywersyfikacji na wyniki spółek.

Wyniki

Statystyki opisowe

Statystyki opisowe poszczególnych zmiennych (w postaci średniej arytmetycznej, wartości minimalnej i maksymalnej oraz odchylenia standardowego) przedstawiono w tabeli 3. Na jej podstawie można zaobserwować, iż największe zróżnicowanie występuje dla zmiennej określającej stopę wzrostu poszczególnych makrosektorów, natomiast najmniejsze dla zmiennych określających stopień dywersyfikacji profilu działalności poszczególnych spółek[2]. Zakres koncentracji własności w poszczególnych spółkach jest zróżnicowany, przy średnim udziale największego akcjonariusza oscylującym w granicach 40% (mediana 36%) i stosunkowo wysokiej wartości indeksu Herfindahla dla tej zmiennej (aczkolwiek niższego, niż w przypadku dywersyfikacji).

Tabela 3

Statystyki deskryptywne

Zmienna	N	Średnia	Mediana	Min	Max	SD
Ind.G_2013	395	0,64	2,30	-12,00	7,40	5,50
TA_2014	394	4 195 066	206 463	464	248 700 589	20 633 990
Op.R_2014	392	1 374 161	172 549	0	106 832 000	6 327 186
Equity_2014	372	1 079 974	103 853	-171 431	44 884 000	4 010 560
ROA_2014	394	-0,08	0,03	-28,53	5,24	1,57
ROS_2014	392	-77,32	0,04	-27 174,70	13,21	1 380,31
ROE_2014	378	-0,18	0,08	-91,60	43,15	5,49
%1.SBU_2014	392	0,81	0,90	0,23	1,00	0,21
HI_2014	392	0,74	0,82	0,16	1,00	0,25
OwnHI_2014	383	0,24	0,18	0,00	0,92	0,18
%1.Own_2014	379	0,40	0,36	0,03	0,96	0,21

Źródło: jak w tabeli 1.

[2] Przy czym należy mieć na uwadze, iż zmienne te są w istocie odwrotnością dywersyfikacji, co oznacza, iż zarówno znaczący udział największego biznesu (średnio 80% przychodów), jak i indeks Herfindahla przychodów spółek (średnio 0,73), wskazują na nieznaczny stopień dywersyfikacji działań spółek notowanych na GPW w Warszawie w badanym roku.

W tabeli 4 przedstawiono macierz korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi uwzględnionymi w badaniu. Generalnie większość zmiennych jest ze sobą skorelowana, w tym niektóre silnie. Spośród nich wyróżnia się zmienna określająca stopę wzrostu makrosektorów niemal nie wykazując powiązań z innymi zmiennymi.

Tabela 4

Macierz korelacji

Zmienna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ind.G_2013 (1)	1,00										
TA_2014 (2)	-0,02	1,00									
Op.R_2014 (3)	0,04	0,74***	1,00								
Equity_2014 (4)	0,02	0,88***	0,67***	1,00							
ROA_2014 (5)	-0,01	0,09*	0,26***	0,19***	1,00						
ROS_2014 (6)	-0,02	-0,02	0,27***	0,01	0,09*	1,00					
ROE_2014 (7)	0,10*	0,09*	0,14***	0,10*	0,37***	0,02	1,00				
%1.SBU_2014 (8)	-0,10*	-0,12**	-0,18***	-0,12**	-0,12**	-0,05	-0,08	1,00			
HI_2014 (9)	-0,08	-0,14***	-0,19***	-0,13**	-0,12**	-0,06	-0,08	0,98***	1,00		
OwnHI_2014 (10)	-0,07	0,09*	0,07	0,10*	0,01	0,07	-0,01	-0,01	-0,01	1,00	
%1.Own_2014 (11)	-0,05	0,14***	0,10*	0,14***	0,01	0,10*	-0,01	-0,03	-0,02	0,94***	1,00

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$
Źródło: jak w tabeli 1.

Wyniki regresji

Wyniki badań przeprowadzonych z wykorzystaniem analizy regresji wielorakiej zostaną przedstawione w podziale na poszczególne wykorzystane w badaniach modele.

Model 1 − zakres dywersyfikacji (udział największej SJB)

Model 1 miał za zadanie wskazanie stopnia wpływu stopy poszczególnych zmiennych na zakres dywersyfikacji (mierzonej jako udział największego biznesu) spółek (por. tabela 5). Na jego podstawie można zauważyć, iż na zmienną stopień dywersyfikacji (mierzoną jako udział największego SJB) wpływa zmienna kontrolna wielkość przychodów oraz (nieznacznie) stopień wzrostu sektora. Przy czym wpływ tej ostatniej zmiennej jest ujemny, co oznacza, iż zmniejszenie atrakcyjności sektora wpływa na zmniejszenie dywersyfikacji. Przy czym należy mieć na uwadze, iż ogólny stopień wyjaśnienia dla tego modelu jest stosunkowo niewielki, z uwagi na niski zakres skorygowanego R^2.

Tabela 5

Model 1 − udział największej SJB

Zmienna	N	Adj, R^2	F	β	t
Ind.G_2013	371	0,025855	2,636726	-0,090*	-1,752
TA_2014				0,055	0,461
Op.R_2014				-0,186**	-2,422
Equity_2014				-0,037	-0,344
OwnHI_2014				0,074	0,473
%1.Own_2014				-0,085	-0,543

* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01
Źródło: jak w tabeli 1.

Model 2 − zakres dywersyfikacji (indeks Herfindahla)

Model 2 miał za zadanie wskazanie stopnia wpływu stopy poszczególnych zmiennych na zakres dywersyfikacji (mierzonej indeksem Herfindahla) spółek (por. tabela 6). Na jego podstawie można zauważyć, iż na zmienną stopień dywersyfikacji (mierzoną indeksem Herfindahla) wpływa wyłącznie zakres wielkości spółki (rozumiany poprzez wielkość przychodów). Wpływ pozostałych zmiennych jest nieistotny. Przy czym, podobnie do modelu 1, niski zakres skorygowanego R^2 sugeruje słabe dopasowanie tego modelu.

Tabela 6

Model 2 − indeks Herfindahla dla zakresu dywersyfikacji

Zmienna	N	Adj, R^2	F	β	t
Ind.G_2013	371	0,026935	2,641933	-0,066	-1,277
TA_2014				0,034	0,285
Op.R_2014				-0,190**	-2,463
Equity_2014				-0,028	-0,258
OwnHI_2014				0,094	0,602
%1.Own_2014				-0,097	-0,620

* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01
Źródło: jak w tabeli 1.

Model 3 − wpływ na wyniki (ROA)

Model 3 miał za zadanie wskazanie stopnia wpływu stopy poszczególnych zmiennych na wyniki spółek (mierzone poprzez ROA – por. tabela 7). Na jego podstawie można zauważyć, iż na zmienną ROA wpływa wyłącznie zakres wielkości spółki (rozumiany poprzez wszystkie trzy zmienne kontrolne − aktywa, kapitały oraz przychody). Wpływ pozostałych

zmiennych jest nieistotny. Tym razem poziom skorygowanego R^2 można uznać za minimalnie satysfakcjonujący.

Tabela 7

Model 3 − ROA

Zmienna	N	Adj, R^2	F	β	t
Ind.G_2013	371	0,122373	7,448920	-0,054	-1,084
TA_2014				-0,593***	-5,174
Op.R_2014				0,408***	5,522
Equity_2014				0,432***	4,208
%1.SBU_2014				-0,096	-0,353
HI_2014				0,022	0,081
OwnHI_2014				0,080	0,537
%1.Own_2014				-0,093	-0,623

* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01
Źródło: jak w tabeli 1.

Model 4 − wpływ na wyniki (ROS)

Model 4 miał za zadanie wskazanie stopnia wpływu stopy poszczególnych zmiennych na wyniki spółek (mierzone przez ROS – por. tabela 8). Na jego podstawie można zauważyć, iż na zmienną ROS znacząco wpływają dwie zmienne kontrolne (aktywa oraz przychody), jak również (słaby wpływ) zmienna wskazująca na udział największego akcjonariusza w kapitale spółki. Wpływ tej ostatniej zmiennej jest dodatni. Ponownie poziom skorygowanego R^2 można uznać za minimalnie satysfakcjonujący.

Tabela 8

Model 4 − ROS

Zmienna	N	Adj, R^2	F	β	t
Ind.G_2013	371	0,17933	11,10642	-0,055	-1,153
TA_2014				-0,587***	-5,301
Op.R_2014				0,634***	8,890
Equity_2014				0,078	0,782
%1.SBU_2014				0,176	0,668
HI_2014				-0,181	-0,688
OwnHI_2014				-0,187	-1,304
%1.Own_2014				0,277*	1,919

* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01
Źródło: jak w tabeli 1.

Model 5 − wpływ na wyniki (ROE)

Model 5 miał za zadanie wskazanie stopnia wpływu stopy poszczególnych zmiennych na wyniki spółek (mierzone poprzez ROE – por. tabela 9). Na jego podstawie można zauważyć, iż na zmienną ROE słabo wpływają dwie zmienne: kontrolna − przychody oraz zmienna wskazująca na wzrost sektora w roku poprzedzającym. W przypadku tego modelu poziom skorygowanego R^2 należy uznać za całkowicie niesatysfakcjonujący.

Tabela 9

Model 5 − ROE

Zmienna	N	Adj, R^2	F	β	t
Ind.G_2013	371	0,00921	1,43	0,088882*	1,68182
TA_2014				-0,058900	-0,48405
Op.R_2014				0,131703*	1,67961
Equity_2014				0,054975	0,50451
%1.SBU_2014				0,006950	0,02398
HI_2014				-0,055770	-0,19242
OwnHI_2014				0,040527	0,25664
%1.Own_2014				-0,054862	-0,34594

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$
Źródło: jak w tabeli 1.

Podsumowanie

Reasumując przeprowadzone w opracowaniu rozważania można stwierdzić, iż:

- zakres dywersyfikacji działalności w polskich spółkach publicznych w roku 2014 był stosunkowo niewielki, przy średnim poziomie przychodów z pierwszego (często jedynego) biznesu oscylującym w granicach 80%;
- stopień koncentracji własności w spółkach publicznych jest stosunkowo wysoki, średni udział największego akcjonariusza wynosi w zależności od zastosowanego sposobu pomiaru około 40% (średnia arytmetyczna) lub 36% (mediana);
- nie zaobserwowano związków między zakresem dywersyfikacji spółek a stopniem koncentracji ich struktury własnościowej;
- na zakres prowadzonej dywersyfikacji wpływały głównie zmienne kontrolne, przy niewielkim znaczeniu zmiennej mierzącej stopień atrakcyjności sektora, przy czym wpływ ten był dodatni, wskazujący na zwiększenie skali dywersyfikacji przy wzroście sektora;
- nie odnotowano związków między skalą prowadzonej dywersyfikacji a wynikami spółek.

Należy podkreślić, iż były one prowadzone wyłącznie dla jednego roku. Celem zwiększenia wiarygodności uzyskanych rezultatów przyszłe badania winny być prowadzone w dłuższym horyzoncie badawczym, co mogłoby prowadzić do odmiennych wniosków.

Bibliografia

Amihud Y., Lev B. (1999), *Does Corporate Ownership Structure Affect Its Strategy Towards Diversification?*, "Strategic Management Journal", Vol. 20.

Ansoff I. (1957), *Strategies for diversification*, "Harvard Business Review", Vol. 35.

Barney J.B., Hesterly W.S. (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Carney M., Gedajlovic E. (2002), *The Coupling of Ownership and Control and the Allocation of Financial Resources: Evidence from Hong Kong*, "Journal of Management Studies", Vol. 39, No. 1.

David P., O'Brien J.P., Yoshikawa T., Delios A. (2010), *Do Shareholders or Stakeholders Appropriate the Rents from Corporate Diversification? The Influence of Ownership Structure*, "Academy of Management Journal", Vol. 53.

Gomez-Mejia L.R., Makri M., Kintana M.L. (2010), *Diversification Decisions in Family-Controlled Firms*, "Journal of Management Studies", Vol. 47.

Jeżak J. (2010), *Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Keats B.W. (1990), *Diversification and Business Economic Performance Revisited: Issues of Measurement and Causality*, "Journal of Management", Vol. 16.

Lubatkin M., Rogers R.C. (1989), *Diversification, Systematic Risk, And Shareholder Return: A Capital Market Extension of Rumelt's 1974 Study*, "Academy of Management Journal", Vol. 32.

Matyjas Z. (2015), *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego w świetle badań bibliometrycznych*, „Marketing i Rynek", nr 9).

Matyjas Z. (2016), *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw - przegląd badań światowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 420.

Rumelt R.P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Harvard University, Boston.

Singh M., Mathur I., Gleason K.C. (2004), *Governance and Performance Implications of Diversification Strategies: Evidence from Large U.S. Firms*, "The Financial Review", Vol. 39.

Diversification and Ownership Structures of Polish Listed Companies in 2014

Summary

The aim of the article was to analyse the scope of product diversification of Polish listed companies in 2014, taking into account the impact of the ownership structure of companies on the level of their diversification, as well as on their performance. The research conducted for the purpose of the article is based on a sample of 398 companies listed on the Warsaw Stock Exchange, with the use of multiple regression analysis. Based on the results of the study it can be stated that there is no relationship between the scope of companies' product diversification and their level of ownership structures concentration. It was observed, however, that the scope of diversification is affected by revenues of the companies, as well as the degree of attractiveness of the sector in which they operate. There was no impact of the scope of companies' diversification on their performance, which in turn is affected by the company scale and the share of the largest shareholder in the company's capital.

Key words: diversification, ownership structure, performance, regression.

JEL codes: G32, L25, C31

Диверсификация и владельческие структуры польских публичных компаний в 2014 г.

Резюме

Цель статьи – определить диапазон продуктовой диверсификации, осуществляемой публичными компаниями в Польше в 2014 г., учитывая влияние владельческой структуры компаний на диверсификацию, а также достигаемые этими компаниями результаты. Этому были подчинены представленные в статье исследования, проведенные на выборке 398 компаний, котирующихся на Варшавской фондовой бирже, с использованием анализа множественной регрессии. На основе исследований не установили связей между диапазоном диверсификации и степенью концентрации владельческих структур в обследуемых субъектах. Заметили же, что на диапазон диверсификации влияет масштаб действия компаний (измеряемый объемом их доходов), а также степень привлекательности сектора, в котором они действуют. Не установили влияния степени диверсификации обществ на их финансовые результаты, на которые, в свою очередь, в большой степени влияет масштаб действия компаний и размер доли самого крупного акционера в капитале общества.

Ключевые слова: диверсификация, структура собственности, результаты компаний, анализ регрессии.

Коды JEL: G32, L25, C31

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Zbigniew Matyjas, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa
ul. Matejki 22/26
90-237 Łódź
e-mail: zmatyjas@uni.lodz.pl

Czesław Mesjasz, Marek Szarucki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wiedza i ignorancja w metodologii zarządzania strategicznego

Streszczenie

W teorii zarządzania coraz większą wagę przywiązuje się do ograniczenia wiedzy, czyli do ignorancji. Powstają takie koncepcje, jak zarządzanie wiedzą i ignorancją czy też nawet zarządzanie ignorancją. W ogólnym ujęciu ignorancja odnoszona jest do informacji, wiedzy, niepewności, kompetencji i złożoności. Należy też podkreślić, że ignorancja jest efektem zdobywania wiedzy. Można więc mówić o swego rodzaju „pozytywnej" ignorancji. Wiedza i ignorancja odgrywają szczególną rolę w zarządzaniu strategicznym, w którym podstawowym problemem jest redukcja niepewności. Celem opracowania jest analiza roli ignorancji w klasycznej metodyce planowania strategicznego oraz w planowaniu scenariuszowym.

Słowa kluczowe: wiedza, ignorancja, zarządzanie strategiczne.

Kody JEL: D83, M10, M19

Wstęp

Jednym z głównych przedmiotów zainteresowania teorii i praktyki zarządzania strategicznego jest uczenie się organizacji i zarządzanie wiedzą[1]. Zaczyna się też prowadzić rozważania dotyczące nie tylko tworzenia i wykorzystania wiedzy, ale i kontekstu, przyczyn zdobywania wiedzy oraz jej ograniczeń, czyli ignorancji. Pojawiają się takie koncepcje, jak zarządzanie wiedzą i ignorancją czy też wręcz nawet zarządzanie ignorancją. W ogólnym ujęciu ignorancja odnoszona jest do informacji, wiedzy, niepewności, kompetencji i złożoności. Najprostszy schemat obejmuje sytuacje: wiem, że wiem; wiem, że nie wiem; nie wiem, że nie wiem oraz wymuszenia – tabu, zakazy, oduczenie się, zapominanie. Należy też podkreślić, że ignorancja jest efektem zdobywania wiedzy. Można więc mówić o swego rodzaju „pozytywnej" ignorancji. Wiedza i ignorancja odgrywają szczególną rolę w zarządzaniu strategicznym, w którym podstawowym problemem jest redukcja niepewności. Jako przykład wybrano dwa podejścia metodologiczne – klasyczną metodykę planowania strategicznego oraz planowanie scenariuszowe. Celem artykułu jest wskazanie roli ignorancji w obydwu tych podejściach. Stanowi on wprowadzenie do badania w obszarze teorii i praktyki zarządzania, który nie jest zbyt dobrze znany w polskim piśmiennictwie z zakresu zarządzania strategicznego.

[1] Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania (Czesław Mesjasz) oraz Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych (Marek Szarucki) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2017 roku.

Interpretacje ignorancji

Przyjmując platońsko-sokratejską definicję wiedzy, jako „prawdziwego uzasadnionego przekonania", można stwierdzić, że ignorancja jest to niedoskonałość tego przekonania. Ignorancję opisuje się za pomocą następujących stanów wiedzy/braku wiedzy podmiotu: wiem, że wiem; wiem, że nie wiem; nie wiem, że wiem; nie wiem, że nie wiem. Interpretacje ignorancji mają charakter względny i odnoszą się do prawdy, wiedzy, niepewności, kompetencji oraz złożoności.

Ignorancja posiada dwie interpretacje intuicyjne. Interpretacja negatywna polega na tym, że ignorancja winna być ograniczana albo wręcz całkowicie eliminowana przez pozyskiwanie (tworzenie) wiedzy. Jednocześnie w procesie uzyskiwania wiedzy dochodzi do ujawniania nowych obszarów ignorancji. Im więcej wiemy, tym bardziej jesteśmy świadomi nieznanych problemów. Zjawisko takie można określić jako pozytywną ignorancję (Ravetz, 1990; Dorniok 2014; Gross, McGoey 2015).

Jedną z najbardziej znanych jest definicja ignorancji zaproponowana przez Smithsona (1989, s. 6): „A jest ignorantem, z punktu widzenia B, jeżeli A nie zgadza się z koncepcjami B albo nie jest świadomy znaczenia tych koncepcji, które B definiuje jako faktycznie lub potencjalnie ważne". Definicja ta pozwala na uniknięcie ograniczeń obiektywnej definicji dzięki przeniesienie na B ciężaru definiowania tego, co dana osoba rozumie przez niewiedzę (ignorancję). Umożliwia to również badanie własnej ignorancji, ponieważ A i B może być tą samą osobą. Definicja ta odzwierciedla konstruktywistyczne aspekty wiedzy i ignorancji.

Na podstawie analizy interpretacji i definicji ignorancji Roberts (2012, s. 219) wyróżniła trzy kluczowe źródła ignorancji:

1. Ignorancja wynikająca z braku wiedzy: nieznane nieznane oraz znane nieznane.
2. Ignorancja dotycząca wiedzy: poznawalne znane nieznane, nieznane znane oraz błędy.
3. Ignorancja wynikająca z tłumienia i ograniczania wiedzy: tabu, zaprzeczenia, tajemnice i prywatność.

Wiedza i ignorancja mają charakter rekursywny. Łańcuch refleksji – wiedzy o wiedzy... itp., może być kontynuowany do nieskończoności. Podobna hierarchia nie występuje w przypadku ignorancji. Dlatego też dla celów dalszej analizy wyróżnia się dwa poziomy ignorancji. Pierwszy poziom – znam niektóre cechy obiektu mojego procesu poznawczego i środowiska tego obiektu, które pozwalają na wypowiedzenie tego, co wiem i czego nie wiem o tym obiekcie (wynika to z braku lub niedoskonałości wiedzy). Drugi poziom – nie znam tych cech obiektu i metod ich identyfikacji, które pozwalają na stwierdzenie, że znam i że nie znam cech obiektu na pierwszym poziomie (ignorancja dotycząca źródeł i metod zdobywania wiedzy).

Ignorancja w teorii i praktyce zarządzania

Badania dotyczące ignorancji w zarządzaniu dotyczą następujących zagadnień: interpretacji ignorancji w zarządzaniu odnoszącej się do jej uniwersalnego znaczenia (Roberts 2012), interpretacji niewiedzy odnoszącej się do teorii i praktyki zarządzania (Zack 1999),

negatywnego wpływu ignorancji na zarządzanie (Harvey i in. 2001), ignorancji jako nieodłącznego elementu w procesie pozyskiwania informacji i wiedzy (Roberts 2012), pozytywnego wpływu ignorancji na zarządzanie (Gray 2003), wpływu ignorancji na małe przedsiębiorstwa (Lambe 2002), ignorancji w nadzorze korporacyjnym i w zarządzaniu strategicznym (Westphal, Bednar 2005), ignorancji i konkurencji w skali globalnej (Harley, Novicevic 1999), ignorancji jako czynnika innowacyjności (Roberts 2012), zarządzania ignorancją (Israilidis, Lock, Cooke 2013).

Zack (1999) zdefiniował „ignorancję organizacyjną" w odniesieniu do problemów w czterech procesach przetwarzania wiedzy. Mogą one być również traktowane jako obszary odniesienia dla ignorancji: 1) niepewność: brak wymaganej informacji; 2) złożoność: konieczność przetwarzania zbyt dużej ilości informacji, której nie można zrozumieć i zarządzać; 3) dwuznaczność: brak jednoznacznej interpretacji informacji; 4) niejasność: istnienie wielu konkurencyjnych albo sprzecznych interpretacji informacji.

Roberts (2012, s. 219) podjęła próbę określenia cech organizacji oraz ignorancji organizacyjnej, która może być zdefiniowana następująco:

- ogólnie dominująca ignorancja członków organizacji lub względna ignorancja między członkami organizacji z różnych części organizacji;
- ignorancja dotycząca innych organizacji oraz podmiotów zewnętrznych, w tym konkurentów, dostawców i klientów;
- ignorancja wynikająca z wcześniejszych decyzji, takich jak inwestowanie w rozwój wiedzy w danym obszarze i powstająca w wyniku tego w innych obszarach;
- ignorancja obejmująca nieznane problemy związane z poszczególnymi osobami z organizacji powstające wówczas, gdy tego rodzaju ignorancja jest aktywnie poszukiwana i wdrażana w organizacji.

Rozróżnienie między przeszłością, teraźniejszością i przyszłością jest szczególnie istotne w zarządzaniu strategicznym. Zwykle rozróżnienie takie wprowadza się w definicjach ignorancji związanych z niepewnością i ryzykiem (Smithson, 1989, 2008; Beck 1992). Oczywiste jest, że będąca czymś naturalnym ignorancja dotycząca przyszłości odgrywa decydującą rolę w zarządzaniu strategicznym, a także, chociaż jedynie częściowo, w działalności operacyjnej.

Zarządzanie wiedzą może być rozszerzone do zarządzania wiedzą i ignorancją lub też nawet do zarządzania ignorancją. Koncepcje określone jako zarządzanie ignorancją zostały zaproponowane przez Roberts (2012) oraz Israilidisa, Locka i Cooke'a (2013). Główną przyczyną powstania koncepcji zarządzania ignorancją jest to, że zarządzanie wiedzą nie zawsze pozwala na identyfikację wszystkich subtelności rzeczywistej sytuacji organizacji. Zarządzanie wiedzą nie tylko oznacza radzenie sobie z ignorancją, ale stanowi element tworzenia innowacji (Roberts 2012, s. 221).

Z punktu widzenia metodologicznych podstaw zarządzania strategicznego, przedmiotem analizy są następujące problemy:

1. Niepewność i ryzyko jako odniesienie ignorancji.
2. Sposoby redukcji niepewności w metodyce – podstawowe założenia.

3. Znaczenie radykalnej niepewności (nieznanych nieznanych) w metodyce[2].
4. Ograniczanie ignorancji w poszczególnych etapach metodyki.
5. Podatność na występowanie ignorancji drugiego poziomu.
6. Metodyka jako narzędzie wspomagania tworzenia pozytywnej ignorancji.

Ignorancja w klasycznym ujęciu zarządzania strategicznego

Cechy metodyki klasycznej

Problem koordynacji i kontroli coraz bardziej złożonych przedsiębiorstw stanowił główne wyzwanie menadżerów w latach 50. i 60. XX wieku (Kafel 2013). Dominujące w tym okresie planowanie długookresowe wymagało integracji perspektywy finansowej z perspektywą strategiczną. Reakcją na wyzwania powstałego w tym okresie nurtu planistycznego zarządzania strategicznego była strategia zawierająca „zbiór zhierarchizowanych planów, programów i budżetów – swoisty 'rozkład jazdy' firmy gotowy do wdrożenia" (Obłój 2007, s. 66).

Poniżej przedstawiono istotę strategii oraz podstawowe cechy metodyki klasycznej. Metodyka klasyczna mieści się w nurcie klasycznym (inaczej: planistycznym) zarządzania strategicznego. Strategia rozumiana jest jako długookresowy plan działania (plan strategiczny). Proces budowania strategii jest zdyscyplinowany, formalny, polega na ekstrapolacji przyszłości organizacji, aby zapewnić realizację jej celów uwzględniając uwarunkowania zewnętrzne oraz środowisko organizacji. Zakładano, że otoczenie jest względnie stabilne, kontrolowane lub co najmniej przewidywalne (Mintzberg, Waters 1985, s. 257).

Budowanie strategii jest procesem racjonalnym, który polega na formalnej analizie otoczenia, analizie sił i słabości organizacji oraz budowaniu planów strategicznych. Główną rolę w tym procesie odgrywają decyzje podejmowane zgodnie z przyjętą metodyką oraz optymalizujące przyszłe konsekwencje podejmowanych aktualnie wyborów. Dominuje podejście analityczne, umożliwiające zastosowanie precyzyjnej metodyki budowy planów strategicznych na każdym z ich etapów. Najważniejsza jest perspektywa naczelnego kierownictwa. Podejście planistyczne zakłada istnienie najlepszego sposobu tworzenia strategii przez planowanie, co ma charakter postulatywny. Jest ono bardzo racjonalne, co spotkało się z krytyką ze strony podejścia behawioralnego.

Istotne miejsce w metodyce klasycznej zajmuje podejmowanie decyzji oraz związane z tym wybory strategiczne (Banaszyk 2011, s. 35). W nurcie klasycznym dominuje model projektowy (*designed*), czyli zarządzanie strategiczne jako wynik racjonalnych wyborów strategicznych (Regal-Horn 2004, s. 133). Do głównych cech metodyki klasycznej zaliczyć można (Ansoff 1965; 1988; Mintzberg, Waters 1985, s. 257; Lisiński 2004, s. 20; Obłój 2007, s. 70):

[2] Sytuacja, w której występują nieznane nieznane określana jest w ramach Szkoły Austriackiej jako „radykalna niepewność". Stosuje się również terminy „czysta ignorancja" oraz „niepewność keynesowska".

- postulatywny charakter zakładający występowanie najlepszego sposobu budowania strategii – przez planowanie;
- dominujący paradygmat składający się z zachodzących na siebie cykli: prognozowanie – planowanie – wdrożenie – ocena i korekta;
- budowanie planów strategicznych przy założeniu, że przedsiębiorstwo może i powinno swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób;
- w tworzeniu strategii najważniejsza jest perspektywa naczelnego kierownictwa;
- budowanie strategii opiera się na podejściu *top-down* (z góry na dół);
- budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem;
- typową dla tej metodyki metodą jest analiza SWOT – uważana za kanon szkoły planistycznej; jest ona punktem wyjścia i podstawą analityczną budowy planu strategicznego;
- efektem procesu planowania jest gotowa do wdrożenia strategia;
- kontrolę i eliminację odchyleń.

Metodyka klasyczna jest z jednej strony krytykowana za wady, z drugiej − doceniana za możliwość uporządkowania w sposób racjonalny istotnych dla przyszłości organizacji elementów.

Podejście do ignorancji w metodyce klasycznej

Metodyka klasyczna dzieli się na ogólną i szczegółową (Lisiński 2011, s. 24) oraz ukierunkowuje bardziej lub mniej szczegółowo sposób działania w poszczególnych fazach czy etapach badania typowych dla nurtu planistycznego zarządzania strategicznego. Istotne z punktu widzenia realizacji celu niniejszego opracowania jest poznanie cech pozytywnych i negatywnych metodyki klasycznej nurtu planistycznego, jak również uwzględnienie i radzenie z ignorancją w poszczególnych fazach tworzenia strategii organizacji.

Generalnie, cechy pozytywne metodyki klasycznej mają korzystny wpływ na tworzenie wiedzy oraz zmniejszanie ignorancji w formułowaniu strategii organizacji. Wśród pozytywnych cech identyfikowanych w ramach metodyki klasycznej zarządzania strategicznego, wymienić należy (Obłój 2007, s. 76-78):

- prognozowanie i proces ustalania celów,
- podział zadań w procesie budowy strategii,
- porządek w czasie i wynikającą z planowania dyscyplinę organizacyjną.

Mimo wymienionych cech pozytywnych, zauważalne są również przejawy ignorancji w metodyce klasycznej, które sprowadzić można do następujących obszarów (Mintzberg 1994; Obłój 2007, s. 70-76):

- przyjęcie perspektywy mniej turbulentnego otoczenia, niż jest ono w rzeczywistości;
- w rzeczywistych organizacjach menadżerowie działają inaczej, niż zakłada nurt klasyczny;
- pewne cechy planowania mogą być szkodliwe, osłabiają skuteczność w praktyce;
- planowanie jest scentralizowane i odizolowane od wykonawców;
- planowanie ogranicza elastyczność działania organizacji ze względu na sztywność planu;

- planowanie nie jest zobiektywizowanym procesem, wyzwala polityczne manewry, konflikty i zabiegi w przedsiębiorstwie, co ogranicza skuteczność;
- rygorystyczna kontrola efektów ma skutek przeciwny – zabija kreatywność, ogranicza skłonność do ryzyka, utrudnia reakcję na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu;
- ignorancja polega również na nieuwzględnianiu potrzeby stworzenia systemu przetwarzania informacji w instrukcje, który nie ograniczy zupełnie myślenia i elastyczności;
- proces budowy nie może mieć deterministycznego charakteru ze względu na zmienne i złożone otoczenie;
- krytyka prób budowania ekstrapolacji, tworzenia scenariuszy czy alternatywnych planów – gdyż praktyka jest bardziej złożona;
- nadmierne formalizowanie i usztywnianie procesu planistycznego, koncentracja na procedurach, niezauważanie sprzeczności między interesariuszami, spowolnienie reakcji na zmiany w otoczeniu.

Wyżej wymienione cechy pozytywne i negatywne należy poddać analizie szczegółowej uwzględniając podejście do ignorancji w klasycznej metodyce planowania strategicznego (por. tabela 1).

Tabela 1

Podejście do ignorancji w klasycznej metodyce planowania strategicznego

Ogólne cechy podejście do ignorancji w metodyce klasycznej	Cechy szczegółowe
Czynniki odniesienia ignorancji	Wiedza, racjonalność
Niepewność i ryzyko jako odniesienie ignorancji	Ukryte założenie o przewidywalności działań
Sposoby redukcji niepewności w metodyce – podstawowe założenia	Nieuwzględniane bezpośrednio Redukowane za pomocą racjonalności procedur
Znaczenie radykalnej niepewności (nieznanych nieznanych) w metodyce	Brak odniesienia
Ograniczanie ignorancji w poszczególnych etapach metodyki	O charakterze instrumentalnym, poprzez dobór metod stosowanych w dominującym paradygmacie oraz nieustanne planowanie (prognozowanie – planowanie –wdrożenie - ocena i korekta)
Podatność na występowanie ignorancji drugiego poziomu	Dwa rodzaje ignorancji drugiego poziomu: Aprioryczna – ignorancja dotycząca bardziej zaawansowanych metod przewidywania, antycypacji i prognozowania. Wtórna – potencjalny brak znajomości klasycznych metod ilościowych i jakościowych stosowanych w redukcji niepewności
Metodyka jako narzędzie wspomagania tworzenia pozytywnej ignorancji	Świadomość ograniczeń metodyki skłaniająca do poszukiwania nowych metod. Było to podstawą do wykorzystania koncepcji uczącej się organizacji w zarządzaniu strategicznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff (1988); Lisiński (2004, s. 21); Roney (2004, s. 59); Obłój (2007, s. 60-67).

Ignorancja w planowaniu scenariuszowym

Cechy planowania scenariuszowego

Planowanie scenariuszowe, szeroko opisywane w literaturze krajowej i zagranicznej, jest specyficzną odmianą planowania strategicznego i różni się istotnie od wąsko pojmowanych metod scenariuszowych (Wack 1985; van der Heijden 2000; Lisiński 2004, s. 104). Planowanie scenariuszowe jest organizacyjnym uczeniem się. Powstało ono jako swego rodzaju odpowiedź na fakt, że racjonalistyczne podejście w planowaniu strategicznym okazało się nieprzydatne w warunkach silnej zmienności otoczenia i związanej z tym niepewności działania organizacji. W ogólnym ujęciu celem planowania scenariuszowego jest dążenie do redukcji niepewności. Nie chodzi przy tym o absolutną, opartą na tradycyjnym podejściu racjonalistycznym, redukcję niepewności, ale na eksponowaniu roli tego czynnika w tworzeniu strategii w ramach konwersacji strategicznej (van der Heijden 2000, s. 281) (por. tabela 2).

Tabela 2

Związek strategii z organizacyjnym uczeniem się

Strategia	Organizacyjne uczenie się
Cele	Siła napędowa pętli uczenia się
Formuła sukcesu organizacyjnego	Model myślowy, teorie na temat świata
Scenariusze dotyczące otoczenia	Postrzeganie, różnicowanie, refleksja nad doświadczeniem, dostrzeganie nowych wzorców
Ocena dostosowania strategicznego	Włączenie refleksji do modelu myślowego
Opracowanie taktyki w celu poprawienia dostosowania strategicznego	Planowanie przyszłych kroków
Wdrażanie	Działanie

Źródło: van der Heijden (2000, s. 68).

Tabela 2 zawiera jedynie wyjściowe założenia dotyczące planowania scenariuszowego. Z punktu widzenia wstępnej oceny roli ignorancji, w tym planowaniu uwagi wymagają następujące problemy (Ramirez, Selin 2014):

1. Sposób wyprowadzania wniosków o przyszłości: prawdopodobieństwo oparte na danych liczbowych czy też wiarygodność wynikająca z podejścia opisowego, narracji.
2. Relacje między retrospektywną i prospektywną sensotwórczością.
3. Sprzeczności między pojęciami: wiarygodna przyszłość, prawdopodobna przyszłość i możliwa przyszłość.

Planowanie scenariuszowe można też interpretować jako metodę postępowania z ignorancją, gdyż eksponuje się w nim proces uczenia się nie tylko dla celów zwiększenia wiedzy.

Stwierdzenie to wymaga dalszego, pogłębionego uzasadnienia, natomiast w dalszej części opracowania przedstawiono wstępne argumenty wspierające jego prawdziwość.

Podejście do ignorancji w planowaniu scenariuszowym

Jak już wspomniano, głównym celem planowania scenariuszowego jest zidentyfikowanie zmian w przyszłym otoczeniu organizacji, które mogą w istotny sposób wpłynąć na potencjalne wyniki prowadzonej działalności (Roney 2004, s. 179). W rozważaniach dotyczących planowania scenariuszowego nie wprowadza się bezpośrednio kwestii dotyczących ignorancji, lecz są one analizowane w sposób pośredni poprzez odnoszenie się do wiedzy, niepewności i ryzyka. W tabeli 3 przedstawiono sposoby podejścia do ignorancji w ramach tego rodzaju planowania.

Tabela 3

Podejście do ignorancji w planowaniu scenariuszowym

Ogólne cechy podejścia do ignorancji w planowaniu scenariuszowym	Cechy szczegółowe
Czynniki odniesienia ignorancji	Niepewność, ryzyko
Niepewność i ryzyko jako odniesienie dla ignorancji	Jedyny i podstawowy przedmiot analizy ignorancji
Sposoby redukcji niepewności w planowaniu strategicznym – podstawowe założenia	- Identyfikacja źródeł ignorancji; - Uczenie się jako eliminacja ignorancji i tworzenie pozytywnej ignorancji; - Zaawansowane metody jakościowych i ilościowych rozważań o przyszłości – prawdopodobieństwo, wiarygodność, sensotwórczość.
Znaczenie radykalnej niepewności (nieznanych nieznanych) w metodyce	Radykalna niepewność jako jeden z podstawowych obszarów analizy
Ograniczanie ignorancji w poszczególnych etapach planowania scenariuszowego	Znaczenie ignorancji bezpośrednio i pośrednio uwzględnione we wszystkich etapach postępowania
Podatność na występowanie ignorancji drugiego poziomu	Aprioryczna – nieznajomość granic stosowania podejścia interpretatywnyego, wskazanie granic możliwości redukcji niepewności z wykorzystaniem tych metod. Wtórna – potencjalny brak znajomości zaawansowanych metod ilościowych i jakościowych stosowanych w redukcji niepewności w ujęciu interpretatywnym.
Planowanie scenariuszowe jako narzędzie wspomagania tworzenia pozytywnej ignorancji	Wskazanie granic możliwości przewidywania w teorii i praktyce zarządzania strategicznego opartych zarówno na podejściach klasycznych (neopozytywistycznych) oraz na podejściu interpretatywnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wack (1985; van der Heijden (2000); Lisiński (2004, s. 104); Roney (2004); Ramirez, Selin (2014).

Podsumowanie

Celem rozważań była wstępna analiza roli ignorancji w metodologii planowania strategicznego. Jako przykłady wybrano dwa, w pewnym sensie przeciwstawne sobie podejścia – klasyczną metodykę planowania oraz planowanie scenariuszowe. Wstępna analiza cech tych podejść umożliwiła wskazanie takich ich cech, które nie były możliwe do identyfikacji jedynie z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Dotyczy to w szczególności roli ignorancji drugiego poziomu, czyli braku znajomości cech i metod umożliwiających określenie zakresu wiedzy i ignorancji. Wyniki rozważań pozwoliły też na identyfikację pozytywnej roli ignorancji. Każda z omawianych metodyk posiada w tym zakresie specyficzne cechy. Metodyka klasyczna wskazuje na takie obszary ignorancji, które przyczyniają się do stosowania w zarządzaniu strategicznym koncepcji uczącej się organizacji. Natomiast planowanie scenariuszowe ukazuje, w jaki sposób pozytywna ignorancja umożliwia określenie granic teorii zarządzania strategicznego.

Bibliografia

Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.

Ansoff H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York.

Banaszyk P. (2011), *Systematyzacja podejść do zarządzania strategicznego*, (w:) Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

Beck U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London.

Dorniok D. (2014), *What is Ignorance? A Chronological Overview of the Discourse on Ignorance in a Historical Context*, http://oops.uni-oldenburg.de/1785/1/Dorniok-What-is-Ignorance.pdf [dostęp: 15.12.2016].

Gray D. (2003), *Wanted: Chief Ignorance Officer*, "Harvard Business Review", Vol. 81(11).

Gross M., McGoey L. (Eds.) (2015), *Routledge International Handbook of Ignorance Studies*, Routledge, Abingdon.

Harvey M., Novicevic M. (1999), *The Trials and Tribulations of Addressing Global Organizational Ignorance*, "European Management Journal", Vol. 17(4).

Harvey M.G., Novicevic M.M., Buckley M.R., Ferris G.R. (2001), *A Historic Perspective on Organizational Ignorance*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 16(6).

Israilidis J., Lock R., Cooke L. (2013), *Ignorance Management*, "Management Dynamics in the Knowledge Economy", Vol. 1(1).

Kafel T. (2013), *Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 922.

Lambe P. (2002), *Ignorance Management: The Lessons of Small Enterprises for Knowledge Management*, "Journal of Information & Knowledge Management", Vol. 1(1).

Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.

Lisiński M. (2011), *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu*, (w:) Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, London.

Mintzberg H., Waters J.A. (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, "Strategic Management Journal", Vol. 6(3).

Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Ramirez R., Selin C. (2014), *Plausibility and Probability in Scenario Planning*, "Foresight", Vol. 16(1).

Ravetz J.R. (1990), *The Merger of Knowledge with Power*, Mansell Publishing Limited.

Ravetz J.R. (1993), *The Sin of Science. Ignorance of Ignorance*, "Science Communication", Vol. 15(2).

Regal-Horn S. (2004), *The Modern Roots of Strategic Management*, "European Business Journal", Vol. 16(4).

Roberts J. (2012), *Organizational Ignorance: Towards a Managerial Perspective on the Unknown*, "Management Learning", Vol. 44(3).

Roney C.W. (2004), *Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners. Guidelines for Strategists*, Praeger Publishers, CT, Westport.

Smithson M. (1989), *Ignorance and Uncertainty. Emerging Paradigms*, Springer Verlag, New York.

Smithson M. (2008), *The Many Faces and Masks of Uncertainty*, (in:) Bammer G., Smithson M. (Eds.), *Uncertainty and Risk: Multidisciplinary Perspectives*, Earthscan, London.

van der Heijden K. (2000), *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym,* Dom Wydawniczy ABC/Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Wack P. (1985), *Scenarios: Shooting the Rapids,* "Harvard Business Review", Vol. 63.

Westphal J.D., Bednar M.K. (2005), *Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firm's Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 50.

Zack M.H. (1999), *Managing Organizational Ignorance*, "Knowledge Directions", Vol. 1.

Knowledge and Ignorance in Methodology of Strategic Management

Summary

In the management theory, more attention is being paid currently to the limitations of knowledge, i.e. to ignorance. The concepts of knowledge and ignorance management and even management of ignorance are proposed. Ignorance is usually referred to information, knowledge, uncertainty, and complexity. It should also be pointed out that ignorance is the result of learning. So there exists a kind of "positive" ignorance. Knowledge and ignorance play a significant role in strategic management, where the basic problem is to reduce the uncertainty. The aim of the paper is to analyse the role of ignorance in methodology of strategic planning and in scenario planning.

Key words: knowledge, ignorance, strategic management.

JEL codes: D83, M10, M19

Знания и невежество в методологии стратегического управления

Резюме

В теории управления все большее значение придают ограничению знаний, т.е. невежеству. Возникают такие концепции, как управление знаниями и невежеством, или же даже управление невежеством. В общем выражении невежество соотносят с информацией, знаниями, неуверенностью, компетентностью и сложностью. Следует тоже подчеркнуть, что невежество – эффект приобретения знаний. Следовательно, можно говорить о своеобразном «положительном» невежестве. Знания и невежество играют особую роль в стратегическом управлении, в котором основной проблемой предстоит снижение неуверенности. Цель разработки – анализ роли невежества в классической методике стратегического планирования и в сценарном планировании.

Ключевые слова: знания, невежество, стратегическое управление.

Коды JEL: D83, M10, M19

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacje:
dr hab. Czesław Mesjasz, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Procesu Zarządzania
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
e-mail: mesjaszc@uek.krakow.pl

dr hab. Marek Szarucki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Analiz Strategicznych
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
e-mail: szaruckim@uek.krakow.pl

Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Dywersyfikacja branżowa *versus* ekspansja geograficzna – dylemat strategiczny przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących wyborów strategicznych przedsiębiorstw z sektora MSP. Pod uwagę wzięto dwa dylematy strategiczne rozstrzygane na poziomie strategii rozwoju przedsiębiorstwa: dylemat dotyczący poziomu dywersyfikacji branżowej oraz dylemat dotyczący zasięgu geograficznego działania. Badania przeprowadzono w 2013 roku na grupie 356 przedsiębiorstw MSP działających na terenie Polski. W wyniku badań zidentyfikowano dominujące warianty dokonywanych wyborów przez przedsiębiorstwa z sektora MSP bazując na macierzy opcji strategicznych. W efekcie badań stwierdzono, że podmioty MSP działające na rynku polskim częściej decydują się na ekspansję geograficzną, w tym na umiędzynarodowienie swej działalności, niż na dywersyfikację branżową działalności. A zatem, dylemat dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna w przypadku MSP działających na polskim rynku rozstrzygany jest wyraźnie na korzyść ekspansji geograficznej, w tym ekspansji o zasięgu międzynarodowym.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa MSP, strategia rozwoju, dywersyfikacja, zasięg geograficzny działania.

Kody JEL: L25, M1

Wstęp

Kluczową decyzją dla przedsiębiorstwa, kształtującą jego działanie na wiele lat, jest wybór strategii rozwoju. Rozwój jest warunkiem koniecznym do przetrwania przedsiębiorstwa i dlatego budowanie odpowiedniej strategii rozwoju powinno mieć charakter priorytetowy. Wybór określonej strategii rozwoju determinuje dalsze decyzje i działania dotyczące alokacji zasobów, systemu zarządzania i wiele innych.

Mimo toczących się od lat dyskusji nad znaczeniem strategii dla rozwoju przedsiębiorstw, horyzontem czasowym, w jakim powinna być kształtowana, czy poziomem jej szczegółowości, niezmienna pozostaje kwestia wyboru kierunków rozwoju przez przedsiębiorstwo. W ramach dokonywanych wyborów szczególne znaczenie mają: określenie poziomu dywersyfikacji branżowej oraz określenie zasięgu geograficznego działania przedsiębiorstwa. Pierwszy wybór dotyczy decyzji, czy specjalizować się w jednym rodzaju działalności/sektorze, czy też może wchodzić w nowe, niepokrewne dziedziny dążąc do szerokiego zakresu dywersyfikacji o charakterze niepokrewnym. Drugi wybór wiąże się z podjęciem

decyzji co do obszaru geograficznego, na jakim chce działać przedsiębiorstwo, czy prowadzić działalność skupioną na małym obszarze, czy też dążyć do działania w skali międzynarodowej? Dokonanie powyższych wyborów pozwala wyznaczyć ramy strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja dwóch wymiarów strategii rozwoju (poziomu dywersyfikacji i zakresu ekspansji geograficznej) MSP działających na rynku polskim. Zostanie ona dokonana na podstawie macierzy opcji strategicznych, która pozwoli rozstrzygnąć dylemat: czy MSP działające na polskim rynku w swej strategii rozwoju częściej decydują się na dywersyfikację branżową, czy może na ekspansję geograficzną? A może w równym stopniu decydują się na oba kierunki rozwoju?

Dylemat dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna w koncepcjach strategii rozwoju

Prekursorami w definiowaniu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa byli A.D. Chandler (1997, s. 40-51; Rajzer 2001, s. 62-63) i H.I. Ansoff (1957, s. 113-124). Późniejsze propozycje klasyfikacji możliwych kierunków (opcji, alternatyw) wyborów strategicznych w dużej mierze bazują na dokonaniach tych dwóch badaczy. Obaj w swoich rozważaniach wskazują na dwie podstawowe drogi rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa. Pierwsza związana jest z rozwojem produktowym (sektorowym), a druga z rozwojem rynkowym. Można zatem powiedzieć, że każde przedsiębiorstwo stoi przed dylematem wyboru między strategią dywersyfikacji a strategią internacjonalizacji.

A.D. Chandler (1997, s. 40-51) zauważył, że wybory strategiczne dokonywane przez przedsiębiorstwa układają się w pewien wzorzec/sekwencję. W pierwszym etapie rozwoju przedsiębiorstwa koncentrują się na jednym sektorze oraz na rynku krajowym, kolejno następuje ekspansja zagraniczna lub też integracja pionowa, a dopiero na końcu wybierana jest strategia dywersyfikacji, w której przedsiębiorstwo wykorzystuje nowe umiejętności wkraczając w nowe sektory.

Z kolei, według H.I. Ansoffa (1957, s. 113-124) wybór kierunku rozwoju przedsiębiorstwa sprowadza się do podjęcia dwóch decyzji. Pierwsza decyzja to dylemat, czy wytwarzać dotychczasowe produkty, czy rozpoczął produkcję nowych, a druga to decyzja, czy działać na dotychczasowych, czy wejść na nowe rynki. Rozstrzygnięcie powyższych dylematów stanowiło podstawę do stworzenia macierzy produktowo-rynkowej i wyodrębnienia czterech podstawowych strategii rozwoju dla przedsiębiorstwa: penetracji, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. Strategia penetracji została zdefiniowana jako podejmowanie działań mających na celu zwiększenie sprzedaży bez zmiany dotychczasowego rynku i produktów. Przedsiębiorstwo stara się albo zwiększyć wolumen sprzedaży, albo znaleźć nowych klientów dla swoich produktów. Mianem strategii rozwoju rynku H.I. Ansoff określił czynności podejmowane do zaadaptowania obecnych produktów do nowych rynków. Przedsięwzięte działania i uwaga zarządzających skupiają się wtedy na operacjach rynkowych. Z kolei, strategia rozwoju produktu polega na wprowadzaniu nowych produktów,

które mają inne właściwości od obecnie wytwarzanych. Jest to zatem rozwój nastawiony na innowacje produktowe. Ostatnią wymienianą strategią jest dywersyfikacja. Oznacza ona równoczesne odejście od obecnych produktów i obsługiwanych rynków.

Na podstawie modelu H.I. Ansoffa powstało wiele innych modeli strategii korporacji. Na przykład B. de Witt i R. Meyer (2007, s. 185-189) stworzyli koncepcję „kompozycji korporacji", czyli jej konfiguracji i związanych z tym kierunków rozwoju. Oprócz samych kierunków rozwoju kluczowe zagadnienia w koncepcji kompozycji korporacji to rozpiętość działalności i rozkład działalności. Rozpiętość działalności odnosi się do liczby wybranych obszarów działalności, a rozkład działalności dotyczy stopnia zaangażowania się korporacji w poszczególne dziedziny działalności. Warto zaznaczyć, że model kompozycji korporacji nie wskazuje etapów rozwoju przedsiębiorstwa, a jedynie obrazuje stan faktyczny i pozwala ocenić konfigurację wieloczłonowej firmy. Co ciekawe, obaj autorzy są zdania, iż nie jest wskazana sekwencyjność działania przedsiębiorstwa.

Dylematy strategii rozwoju można odnaleźć także w modelach proponowanych przez polskich autorów m.in. przez A. Zelek (2008, s. 229-231) czy T. Taranko (2010, s. 58-60). Zaproponowany przez A. Zelek model strategii rozwoju stanowi rozwinięcie klasycznego ujęcia H.I. Ansoffa o dodatkowy wymiar zarówno w obszarze produktu, jak i rynku. Powstały nowe obszary, które wyróżniono ze względu na stopień pokrewieństwa z dotychczasową działalnością. Oprócz strategii penetracji pojawiły się trzy grupy strategii dywersyfikacji: dywersyfikacja rozszerzająca, dywersyfikacja ekspansywna oraz dywersyfikacja totalna. Należy zaznaczyć, że dywersyfikacją nazywany jest tu zarówno rozwój rynkowy, jak i rozwój produktowy wymieniany w modelu H.I. Ansoffa. Dywersyfikacja rozszerzająca to wchodzenie w pokrewne do dotychczasowego rynki lub też oferowanie produktów spokrewnionych z dotychczasowymi. Wchodzenie na zupełnie odmienne rynki geograficzne oraz oferowanie produktów niespokrewnionych z dotychczasowymi nazywane jest dywersyfikacją ekspansywną. Mogą pojawić się też strategie quasi-ekspansywne, które są opcjami pośrednimi. Natomiast dywersyfikacja totalna to konieczność zaangażowania zupełnie nowych technologii, umiejętności czy metod działania.

W podobny sposób jak A. Zelek rozbudowała klasyczny model strategii rozwoju T. Taranko. Punktem wyjścia do budowy modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest dotychczas oferowany produkt i dotychczas obsługiwany rynek. T. Taranko dodaje jednak dodatkowy wymiar zarówno w odniesieniu do rynku, jak i produktu. Pojawiają się odpowiednio nowe segmenty w wymiarze rynku oraz zmodyfikowane produkty w wymiarze produktu. H.I. Ansoff rozumiał rozwój rynku jako wejście na nowe rynki geograficzne oraz jako wejście do nowych segmentów rynku, jednak nie uwzględnił tej dwoistości w swoim modelu graficznym. Całkowicie odmienne jest także wprowadzenie rozróżnienia na produkt zupełnie nowy i produkt zmodyfikowany. Powstaje dzięki temu dużo bardziej rozszerzona i pogłębiona wersja modelu H.I. Ansoffa.

Wyżej opisane modele strategii rozwoju jednoznacznie wskazują na alternatywny charakter dywersyfikacji (produktowej lub sektorowej) oraz dywersyfikacji geograficznej (ekspansji zagranicznej/internacjonalizacji) i konieczność rozstrzygnięcia dylematu dywersyfi-

kacja branżowa czy ekspansja geograficzna ma być podstawą budowy strategii rozwoju. Poniżej zaprezentowano wyniki badań dotyczących rozstrzygnięcia tego dylematu przez MSP działające na polskim rynku.

Metodyka badań

Zagadnienie identyfikacji strategii rozwoju MSP na rynku polskim, a co za tym idzie rozstrzygnięcie dylematu dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna, stanowiło element szerszych badań na temat zasobowych uwarunkowań wyborów strategicznych przedsiębiorstw, prowadzonych przez pracowników Katedry Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, pod kierunkiem A. Sopińskiej (Sopińska, Jakubowska 2013).

Jednym z celów powyższych badań była identyfikacja wyborów strategicznych, dokonywanych przez przedsiębiorstwa należące do sektora MSP, w tym wyborów dotyczących poziomu i charakteru dywersyfikacji oraz zasięgu geograficznego działania MSP.

Badaniami objęto 380 przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim, z których ostatecznie analizie poddano 356 podmiotów (w przypadku 24 podmiotów dane były niepełne i nie pozwalały na wnioskowanie). Dobór próby badawczej pod względem wielkości przedsiębiorstwa (mierzonej liczbą zatrudnionych) był zrównoważony, natomiast podmioty wykazywały zróżnicowanie pod względem wieku działania, branży, formy organizacyjno-prawnej oraz pochodzenia kapitału. Szczegółową charakterystykę próby badawczej prezentuje tabela 1.

W próbie dominowały podmioty powstałe w okresie transformacji (66,3%), prowadzące działalność produkcyjną (40,4%) lub usługową (33,4%), posiadające formę organizacyjno-prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (62,9%), o kapitale krajowym (73%).

Badania przeprowadzono metodą standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych CATI we współpracy z zewnętrzną firmą Indicator Centrum Badań Marketingowych Sp. z o.o. Sposób doboru próby badawczej był losowo-warstwowy, równoliczny. Operatem losowania była baza *Hoppenstedt&Bonnier* (HBI) (wg stanu na koniec 2010 roku). Respondentami w badaniu byli: właściciele, prezesi lub wiceprezesi, dyrektorzy generalni/dyrektorzy pionów lub ich zastępcy oraz osoby upoważnione.

Do określenia poziomu i charakteru dywersyfikacji wykorzystywano dwa wskaźniki: wskaźnik specjalizacji (Ws) oraz wskaźnik pokrewieństwa (Wp) (Rajzer 2001, s. 177; Rumelt 1982, s. 359-360). Pierwszy ze wskaźników (Ws) mierzy udział procentowy przychodów z działalności podstawowej w całości rocznych przychodów podmiotu. Natomiast drugi wskaźnik (Wp) mierzy udział procentowy przychodów z grupy działalności pokrewnych w całości rocznych przychodów. Łączne uwzględnienie obu wskaźników pozwala wyróżnić cztery kategorie podmiotów: przedsiębiorstwa wyspecjalizowane ($Ws \geq 0,95$); przedsiębiorstwa o dominującym udziale jednego sektora ($0,95 > Ws \geq 0,7$); przedsiębiorstwa zdywersyfikowane pokrewnie ($Ws < 0,7$ i $Wp \geq 0,7$); oraz przedsiębiorstwa zdywersyfikowane niepokrewnie ($Ws < 0,7$ i $Wp < 0,7$).

Tabela 1

Charakterystyka próby badawczej (N=356)

Kryterium		Udział (w %)
Wielkość	Mikro (zatrudniające do 9 pracowników)	34,3
	Małe (zatrudniające od 10 do 49 pracowników)	32,0
	Średnie (zatrudniające od 50 do 249 pracowników)	33,7
Wiek	„Unijne" (powstałe po 2004 roku)	13,5
	„Okresu transformacji" (powstałe w latach 1989-2004)	66,6
	„Przed transformacją" (powstałe przed 1989 rokiem)	19,9
Branża	Produkcja	40,4
	Handel	19,9
	Usługi	33,4
	Administracja	6,2
Forma organizacyjno-prawna	Przedsiębiorstwo indywidualne	23,9
	Spółka akcyjna	8,1
	Spółka z o. o.	62,9
	Pozostałe	5,1
Pochodzenie kapitału	Wyłącznie kapitał krajowy	73,0
	Wyłącznie kapitał zagraniczny	14,6
	Kapitał mieszany	12,4

Źródło: opracowanie własne.

Do określenia zasięgu geograficznego zastosowano skalę czteroprzedziałową, zakładającą możliwość działania danego podmiotu na rynku o zasięgu: lokalnym, regionalnym, ogólnokrajowym, oraz międzynarodowym. Zasięg lokalny rozumiano jako obszar gminy lub „starego" województwa, natomiast zasięg regionalny, jako obszar działania równy jednemu lub kilku aktualnym województwom.

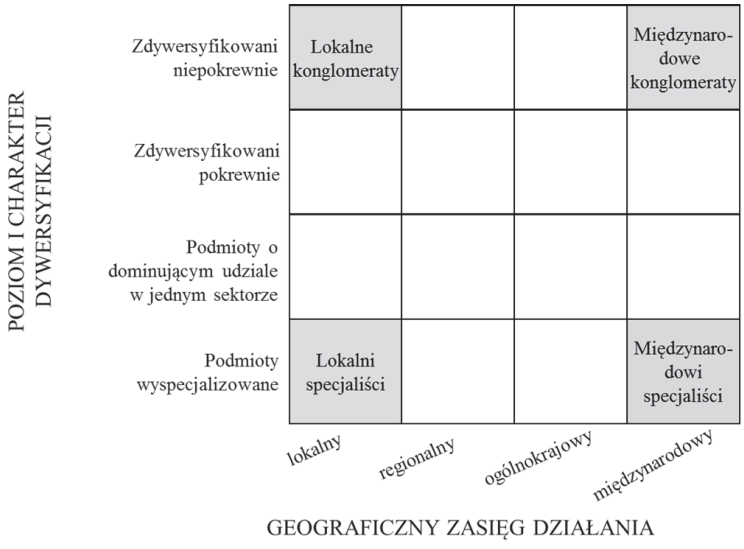
Połączenie obu parametrów pozwoliło stworzyć tzw. macierz opcji strategicznych w ramach dylematu: dywersyfikacja branżowa *versus* ekspansja geograficzna (por. rysunek 1).

Powstało 16 potencjalnych opcji strategicznych, z których 4 mają najbardziej krańcową postać. Są to następujące opcje: strategia bycia lokalnym specjalistą, strategia rozwoju polegająca na byciu lokalnym konglomeratem, strategia bycia międzynarodowym specjalistą oraz strategia bycia międzynarodowym konglomeratem.

Poniżej zaprezentowano najpierw charakterystykę każdego z parametrów opisujących dany wybór strategiczny, a następnie na ich podstawie dokonano identyfikacji dominującej w badanych przedsiębiorstwach opcji strategicznej w ramach analizowanego dylematu: dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna.

Rysunek 1

Macierz opcji strategicznych w ramach dylematu dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna



Źródło: opracowanie własne.

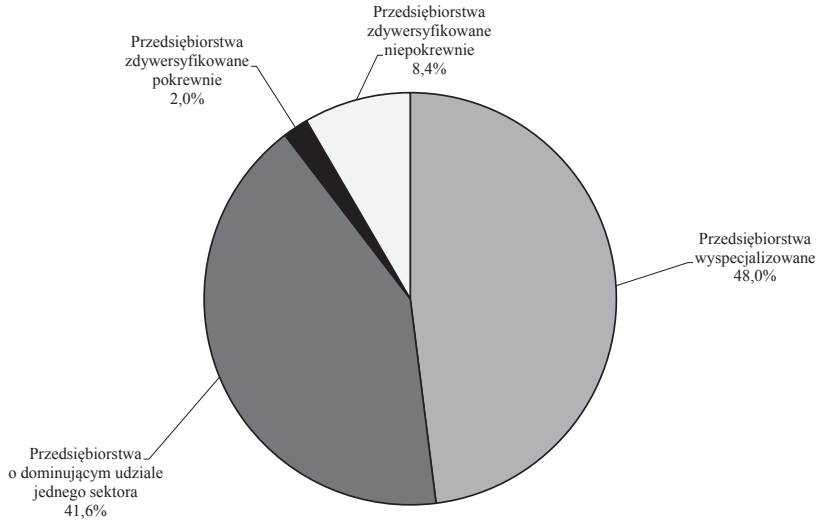
Poziom i charakter dywersyfikacji badanych przedsiębiorstw z sektora MSP

Pierwszym z dylematów strategicznych rozpatrywanych w ramach badań była kwestia poziomu i charakteru dywersyfikacji. Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, iż poziom dywersyfikacji badanych MSP działających w Polsce był niski. Prawie połowę (48,0%) z 356 przebadanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa wyspecjalizowane (niezdywersyfikowane), natomiast kolejne 41,6% − przedsiębiorstwa o dominującym udziale jednego sektora w strukturze rocznych przychodów. Jedynie 10,4% podmiotów można było uznać za świadomie zdywersyfikowane, z tego 2% zdywersyfikowane pokrewnie, a 8,4% zdywersyfikowane niepokrewnie (por. wykres 1).

Bliższa analiza badanych podmiotów pozwoliła dodatkowo stwierdzić, iż najwięcej wyspecjalizowanych podmiotów było wśród przedsiębiorstw z kategorii „mikro", a najmniej w kategorii „średnie". Wraz ze wzrostem wielkości, przedsiębiorstwa wykazywały większe zainteresowanie strategią dywersyfikacji działania, jednak zakres tej dywersyfikacji był nadal niewielki. Przeważały, bowiem przedsiębiorstwa o dominującym udziale jednego sektora w przychodach. Szczegółowy rozkład poziomu i charakteru dywersyfikacji w podziale na kategorie MSP zaprezentowano na wykresie 2.

Wykres 1

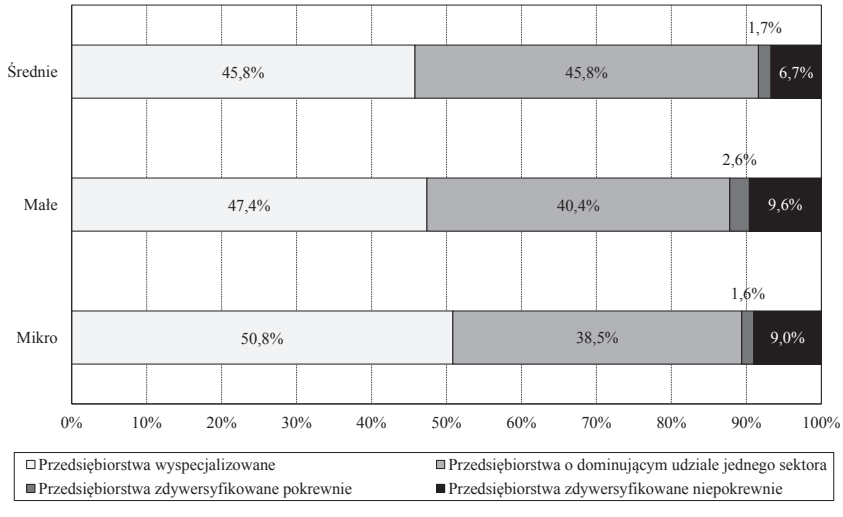
Poziom i charakter dywersyfikacji MSP (N=356)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2

Poziom i charakter dywersyfikacji w podziale na kategorie MSP (N=356, w tym: mikro − 122; małe − 114; średnie – 120)

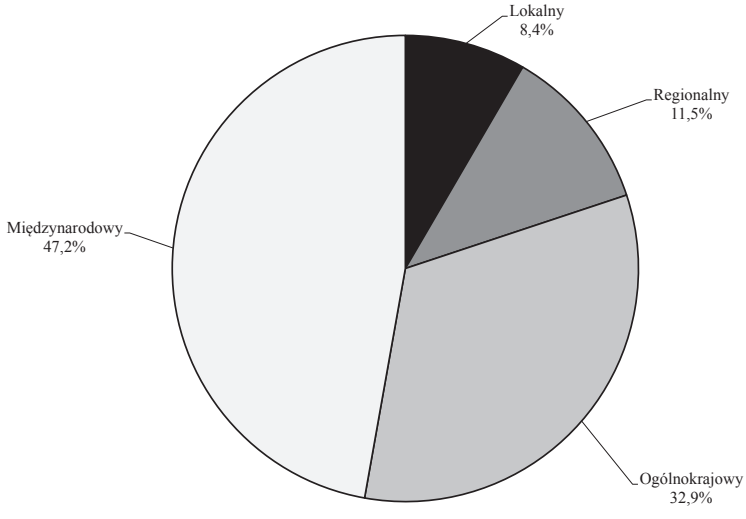


Źródło: jak w wykresie 1,

Poziom umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw z sektora MSP

Kolejny wybór strategiczny dotyczył zasięgu geograficznego działania MSP działających na rynku polskim. Uzyskane wyniki okazały się bardzo intrygujące. Aż 47,2% ogółu przebadanych podmiotów deklarowało, iż działają na rynkach międzynarodowych. Dużą grupę (32,9% ogółu) stanowiły też przedsiębiorstwa prowadzące działalność o zasięgu ogólnokrajowym. Lokalny zasięg działania deklarowało zaedwie 8,4% z 356 przebadanych MSP, a zasięg regionalny − 11,5% (por. wykres 3).

Wykres 3
Geograficzny zasięg działania MSP (N=356)



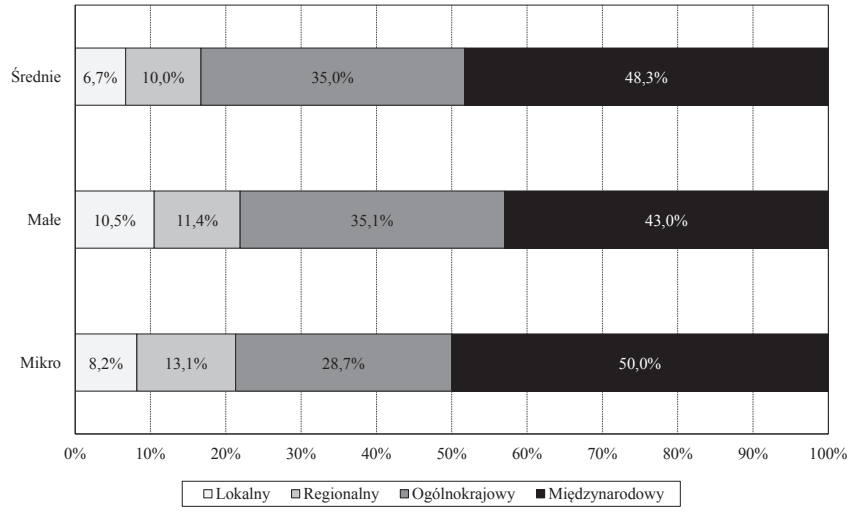
Źródło: jak w wykresie 1.

Warto zaznaczyć, że zasięg ekspansji międzynarodowej badanych MSP nie ograniczał się jedynie do krajów sąsiadujących bezpośrednio z Polską. Prawie połowa podmiotów działających na rynkach międzynarodowych określiła zakres swojej ekspansji jako „kraje europejskie", a kolejna jedna trzecia przedsiębiorstw jako obszar „krajów pozaeuropejskich". Można zatem postawić tezę, że duża część analizowanych MSP to tzw. „wcześni umiędzynaradawiający się".

Co ciekawe, największy odsetek podmiotów o międzynarodowym zasięgu działania występował w kategorii „mikro" (50,0%), a najmniejszy w kategorii przedsiębiorstw „małe"

Wykres 4

Geograficzny zasięg działania w podziale na kategorie MSP (N=356, w tym: mikro − 122; małe − 114; średnie – 120)



Źródło: jak w wykresie 1,

(43,0%). Szczegółowy rozkład geograficznego zasięgu działania dla każdej z kategorii przedsiębiorstw zaprezentowano na wykresie 4.

Dominująca opcja strategiczna badanych przedsiębiorstw z sektora MSP

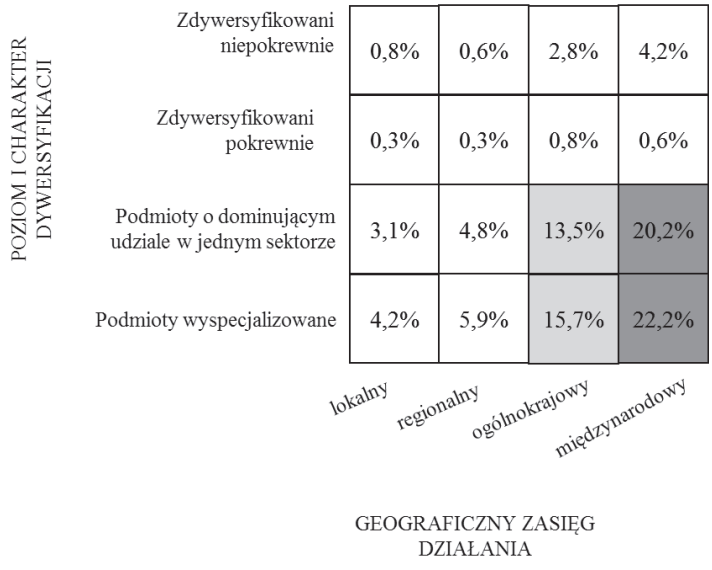
W ramach przeprowadzonych badań starano się zidentyfikować, jaka opcja strategiczna w ramach dylematu: dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna była dominująca dla przedsiębiorstw MSP. Realizacja tego celu wymagała naniesienia na powyższy model rozkładu procentowego badanych przedsiębiorstw dla każdej z 16 możliwych kombinacji obu parametrów. Szczegółowy rozkład przedstawiający odsetek podmiotów wybierających każdą z potencjalnych opcji strategicznych przedstawiono na rysunku 2.

Natężenie odcienia szarości jest adekwatne do częstotliwości wskazań danej opcji strategicznej wśród badanych podmiotów MSP działających na rynku polskim. Im ciemniejszy, tym większy odsetek przedsiębiorstw deklarujących wybór danej opcji strategicznej.

Wśród przebadanych 356 przedsiębiorstw MSP, najwięcej podmiotów wybierało dwie opcje strategiczne: bycie podmiotem wyspecjalizowanym o międzynarodowym zasięgu działania (22,2%) albo bycie podmiotem o dominującym udziale jednego sektora w struktu-

Rysunek 2

Opcje strategiczne wybierane przez podmioty MSP działające na rynku polskim-odsetek wskazań (N=356)



Źródło: jak w rysunku 1.

rze przychodów, ale o międzynarodowym zasięgu działania (20,2%). Kolejne pod względem liczebności kategorie opcji strategicznych, to przedsiębiorstwa działające na terenie całej Polski i jednocześnie wyspecjalizowane (15,7%) lub o dominującym udziale w jednym sektorze (13,5%). Powyższe cztery opcje strategiczne były najczęściej wybieranymi strategiami rozwoju przez badane przedsiębiorstwa z sektora MSP. W sumie, na wybór jednej z powyższych czterech opcji strategicznych wskazało 255 podmiotów, co stanowi 71,6% badanych przedsiębiorstw.

Najrzadziej wybieranymi opcjami strategicznymi w ramach rozpatrywanego dylematu były zachowania polegające na dywersyfikacji (zarówno pokrewnej, jak i niepokrewnej) przy jednoczesnym działaniu lokalnym lub regionalnym. Wskazania procentowe wyboru tych kombinacji wahały się od 0,3% do 0,8%, co oznacza, że każdorazowo na wybór jednej z powyższych opcji strategicznych decydowały się mniej niż 3 podmioty spośród 356 przebadanych.

Analiza rozkładu częstotliwości wyboru poszczególnych opcji strategicznych pozwala stwierdzić, że wśród badanych przedsiębiorstw dominowali tzw. międzynarodowi specjaliści, czyli podmioty, które charakteryzowały się niskim poziomem dywersyfikacji (przedsiębiorstwa wyspecjalizowane lub o dominującym udziale jednego sektora), ale o zasięgu międzynarodowym. Natomiast zdecydowanie niechętnie wybierane były pozostałe opcje

strategiczne, szczególnie opcja nazywana mianem lokalnego konglomeratu. Dylemat w ramach strategii rozwoju: dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna MSP działające na rynku polskim wyraźnie rozstrzygały na korzyść ekspansji geograficznej.

Podsumowanie

Wybór strategii rozwoju jest bardzo ważny dla przedsiębiorstwa. Nie dotyczy to tylko i wyłącznie dużych przedsiębiorstw, ale także przedsiębiorstw MSP. Szczególnie, że stanowią one zdecydowaną większość podmiotów gospodarczych funkcjonujących na polskim rynku. Jednym z kluczowych dylematów, koniecznych do rozstrzygnięcia w ramach strategii rozwoju jest dylemat dotyczący poziomu i charakteru dywersyfikacji oraz zakresu ekspansji geograficznej.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że o ile MSP działające na rynku polskim chętnie rozszerzają zakres geograficzny swojego działania i stosunkowo często prowadzą działalność międzynarodową, o tyle niezbyt chętnie dywersyfikują się. Wśród badanych przedsiębiorstw wyraźnie przeważały podmioty wyspecjalizowane lub o dominującym udziale jednego sektora. MSP działające na rynku polskim wyraźnie rozstrzygały jeden z kluczowych dylematów w ramach strategii rozwoju na korzyść ekspansji geograficznej, kosztem dywersyfikacji branżowej.

Znikomy odsetek wskazań opcji strategicznych polegających na równoczesnej dywersyfikacji i ekspansji geograficznej wśród badanych MSP świadczy o trudności pogodzenia obu kierunków rozwoju równocześnie. Można zatem postawić tezę, iż strategia internacjonalizacji jest alternatywna dla strategii dywersyfikacji. Skupienie na jednej z nich oznacza brak zainteresowania realizacją drugiej strategii. W przypadku przebadanych 356 podmiotów, większość była zainteresowana strategią internacjonalizacji, rezygnując ze strategii dywersyfikacji.

Reasumując można powiedzieć, że najchętniej wybieranymi były opcje strategiczne charakteryzujące się umiarkowanym ryzykiem. Większość badanych podmiotów była zainteresowana działaniem w sektorach, które dobrze znają (specjalizują się), natomiast skłonna do geograficznego rozszerzania zakresu swojej działalności.

Bibliografia

Ansoff H.I. (1957), *Strategies for diversification*, "Harvard Business Review", Vol. 35, No. 2.

Chandler A.D. (1997), *Strategy and structure,* (w:) Foss N.J. (Ed.) *Resources firms and strategies. A readers in the resource-based perspective*, Oxford University Press, New York.

de Witt B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

Rajzer M. (2001), *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw,* PWE, Warszawa.

Rumelt R.P. (1982), *Diversification strategy and profitability,* "Strategic Management Journal", Vol. 3, Iss. 3.

Sopińska A., Jakubowska W. (2013), *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Problem pozyskiwania i wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwa"*, Raport z badań statutowych, SGH, Warszawa.

Taranko T. (2010), *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, OW SGH, Warszawa.

Zelek A. (2008), *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Industry Diversification *versus* Geographic Expansion – Strategic Dilemma of Polish SMEs

Summary

The article presents the results of research on the strategic choices of the SME sector. We took into account the two strategic dilemmas: the level of diversification and the geographic scope of action. The study was conducted in 2013 on a group of 356 SME enterprises operating in Poland. We identified the dominant variants of the choices made by enterprises from the SME sector based on a matrix of strategy options. As a result of studies we found that the majority of SMEs operating in Poland decide to geographical expansion, including the internationalisation of its activities, rather than diversification. So the dilemma: diversification *versus* geographical expansion, in the case of SMEs operating in the Polish market is clearly adjudicated in favour of geographic expansion.

Key words: strategic choices, SME, diversification, internationalisation.

JEL codes: L25, M1

Отраслевая диверсификация контра географическая экспансия – стратегическая дилемма предприятий из сектора МСП, действующих на польском рынке

Резюме

В статье представили результаты исследований по выборам стратегических предприятий из сектора МСП. Во внимание приняли две стратегические дилеммы, решаемые на уровне стратегии развития предприятия: дилемма, касающаяся уровня отраслевой диверсификации, и дилемма, касающаяся географического охвата действия. Обследования провели в 2013 г. в группе 356 предприятий сектора МСП, действующих на территории Польши. В результате изучения выявили преобладающие варианты совершаемых выборов предприятиями из сектора МСП, основываясь на матрице стратегических опционов. В результате изучения установлено, что субъекты МСП, действующие на польском рынке, чаще решаются вводить географическую экспансию, в том числе интернационализацию своей деятельности, чем отраслевую диверсификацию деятельности. Следовательно, дилемма: диверсификация контра

географическая экспансия в случае МСП, действующих на польском рынке, решается заметно в пользу географической экспансии, в том числе экспансии с международным охватом.

Ключевые слова: предприятия МСП, стратегия развития, диверсификация, географический охват действия.

Коды JEL: L25, M1

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH
dr Wioletta Mierzejewska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
Instytut Zarządzania
ul. Madalińskiego 31/33
02-554 Warszawa
e-mail: asopin@wp.pl
e-mail: wjakub@sgh.waw.pl

Michał Młody
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dylemat *make or buy* – przesłanki wyboru międzynarodowej strategii produkcyjnej

Streszczenie

Przedsiębiorstwa mogą wybierać spośród szerokiego spektrum strategii produkcyjnych, w ramach których możliwe jest samodzielne wytwarzanie (*make*), zlecanie produkcji zewnętrznym podmiotom (*buy*) lub podejście hybrydowe (*make & buy*). Celem opracowania jest systematyzacja współczesnych międzynarodowych strategii produkcyjnych oraz przedstawienie modelu decyzyjnego przedsiębiorstw borykających się z dylematem „produkować czy kupować". Implementacja poszczególnych koncepcji produkcji zależna jest od przyjętych założeń strategicznych, potencjału przedsiębiorstwa oraz siły oddziaływania czynników otoczenia. Ponadto, przedstawiony na podstawie analizy literatury model sugeruje, że międzynarodowa strategia produkcji ma zasadniczo charakter ewolucyjny, będąc skutkiem elastycznego podejścia przedsiębiorstw do pojawiających się szans, ograniczeń oraz czynników ryzyka wynikających ze zmian: w przedsiębiorstwie i branży, w ramach łańcucha dostaw, na rynku macierzystym i potencjalnych rynkach goszczących oraz w otoczeniu globalnym. W artykule zarysowane zostały przyszłe obszary badań, których wyniki mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia dylematu *make or buy.*

Słowa kluczowe: *make or buy*, *reshoring, rightshoring, cross-shoring*, strategia produkcyjna.

Kody JEL: D20, F20, L23

Wstęp

Literatura z zakresu zarządzania strategicznego oraz biznesu międzynarodowego kładzie znaczący nacisk na analizę zachowań przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych (Arik 2013). Jedną z najczęściej poruszanych kwestii jest strategia produkcyjna przedsiębiorstwa, stanowiąca przedmiot szerokich badań już od lat 60. ubiegłego wieku (Aboutalebi 2017). Jak słusznie zauważa Hu (1996), problem ten *de facto* zaczyna być dopiero rozumiany, a sam rozwój strategii produkcyjnych jest nadal w dość wczesnym stadium. Strategię produkcyjną należy rozumieć jako długoterminowy plan przedsiębiorstwa, mający na celu poprawę wydajności produkcji oraz pozycji przedsiębiorstwa na rynku (Shavarini i in. 2013). W kontekście prowadzonych w niniejszym artykule rozważań należy jednak zwrócić uwagę na często międzynarodowy, dynamiczny charakter tego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstw. Ze strategią produkcyjną ściśle wiąże się pojęcie delokalizacji, które zasadniczo oznacza modyfikacje „w międzynarodowym podziale procesu produkcji, wynikające ze

zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz adaptacji podmiotów do nowych warunków konkurencji" (Młody 2015). Powyższa definicja odnosi się również do wzrastającej w ostatnich latach presji przedsiębiorstw związanej z ograniczaniem kosztów produkcji, szybszą reakcją na potrzeby rynkowe oraz poprawą rentowności. Celem artykułu jest głębsze rozpoznanie problemu *make or buy* przez uporządkowanie współczesnych międzynarodowych strategii produkcyjnych oraz przedstawienie procesu decyzyjnego podmiotów zmagających się z tym dylematem.

Make or buy jako problem ze sfery zarządzania

Jednym z fundamentalnych pytań, które nurtuje menadżerów firm produkcyjnych jest: kto powinien produkować i gdzie? (Stentoft i in. 2016). Problem *make or buy* (MOB) był szeroko poruszany w dotychczasowej literaturze z obszaru zarządzania (Probert 1996; Park, Reddy, Sarkar 2000; Moses, Åhlström 2008), aczkolwiek odpowiedź na tę zasadniczą kwestię wydaje się być częściowo nadal otwarta. Jako pierwszy skonfrontował się z nim Coase (1937), który zwrócił uwagę na istnienie kosztów transakcyjnych. Według Coase'a, granice przedsiębiorstwa (zakres zadań realizowanych samodzielnie) powinny być uwarunkowane wysokością kosztów, które muszą zostać poniesione w związku z przeprowadzaniem transakcji wewnątrz organizacji lub między przedsiębiorstwami na rynku. Decyzja dotycząca tego, czy produkować w ramach własnych struktur, czy zlecać produkcję kontrahentom oraz gdzie ją realizować, jest od dawna jednym z głównych problemów firm z sektora produkcyjnego. Pierwotnie zakładano, że przedsiębiorstwa powinny utrzymać tyle procesów pod własną kontrolą, ile to możliwe. Na przestrzeni lat zmieniło się jednak podejście to integracji pionowej w organizacjach wskutek dostrzeżenia, że na rynku można zrealizować te same procesy taniej i często lepiej. Szczególnym wyrazem tego był dynamiczny trend delokalizacji produkcji do krajów niskokosztowych, który nabrał dynamiki w latach 90. ubiegłego wieku.

Własna produkcja wykorzystywana jest w szczególności, gdy dany produkt (lub komponent) posiada kluczowe znaczenie dla wydajności firmy, jest wrażliwy na czas dostaw lub podatny na częste zmiany projektowe. W takich przypadkach ścisła kontrola nad produkcją i logistyką jest niezbędna, gdyż producent musi mieć pewność, że produkt będzie zawsze dostępny i będzie spełniał rygorystyczne wymagania jakościowe. Alternatywnym rozwiązaniem jest zlecanie procesów produkcyjnych podmiotom zewnętrznym, umożliwiające m.in. ograniczenie kosztów, osiągnięcie wyższej elastyczności oraz eliminację niektórych rodzajów ryzyka, co z kolei pozwala na skierowanie części zasobów ku innym obszarom działalności przedsiębiorstwa.

Racjonalna decyzja dotycząca strategii produkcyjnej przedsiębiorstwa powinna być poparta wnikliwą analizą otoczenia przedsiębiorstwa oraz jego wewnętrznego potencjału. Według Trockiego (2001, s. 119), „podejmując decyzję o wyłączeniu danego procesu z zakresu działalności firmy należy pamiętać, że kryterium zmniejszenia kosztów jest jednym z wielu elementów, które należy rozpatrzyć. Zadanie sobie pytania *make or buy* (wytwarzać

czy kupować) jest potrzebne, a nawet niezbędne". Problemu tego nie należy jednak interpretować dychotomicznie, gdyż przedsiębiorstwa często decydują się na rozwiązania pośrednie (Szumilak 2001, s.115). W tym kontekście w literaturze przywoływana jest perspektywa *rightshoringu* lub *rightsourcingu* (Bals, Daum, Tate 2015; Joubioux, Vanpoucke 2016). Pojęcia te są zasadniczo zbieżne i oznaczają taką strukturę działań/procesów produkcyjnych, która będzie charakteryzowała się optymalną kombinacją kosztów oraz efektywności przy zachowaniu odpowiedniej jakości. Podejście to nie musi oznaczać tym samym relokacji produkcji za granicę lub utrzymywania jej za wszelką cenę w ramach struktur firmy w kraju macierzystym, a raczej powinno być wynikiem kompleksowej analizy koniecznych zadań, na której podstawie powierzana jest ich realizacja. Kluczowy jest zatem wybór odpowiedniego „źródła" produkcji, niezależnie od jej wykonawcy oraz lokalizacji.

Współczesne strategie produkcyjne

Na przestrzeni lat wykorzystywane były różne strategie produkcyjne. Podejmowane próby ich klasyfikacji w ograniczonym stopniu odwzorowywały często międzynarodowy charakter produkcji (De Meyer 1992; Kim, Lee 1993; Martin-Pena, Diaz-Garrido 2008). Autorzy nie brali pod uwagę złożoności uwarunkowań, wynikającej z rosnącej liczby czynników wpływających na formułowanie i implementację strategii na rynku międzynarodowym. Przedmiotem szczególnego zainteresowania wśród praktyków biznesu oraz badaczy od lat 90. XX wieku był *outsourcing* oraz *offshoring*, mające na celu optymalizację łańcucha dostaw (Hätönen, Eriksson 2009; Bals i in. 2013). *Outsourcing* dotyczy zasadniczo relokacji aktywności poza przedsiębiorstwo (Ellram, Tate, Billington 2008), natomiast *offshoring* odnosi się do geograficznego zakresu realizacji procesów przedsiębiorstwa, obejmując zarówno samodzielne działanie (*make*), jak i zlecanie zadań zewnętrznym podmiotom (*buy*) (Jahns, Hartmann, Bals 2006).

W przeszłości decyzje w obrębie dylematu *make or buy* były podejmowane głównie z myślą o redukcji kosztów oraz transferze ryzyka i odpowiedzialności na zewnętrzne podmioty. Wskutek stopniowego spadku poziomu atrakcyjności lokalizacji *offshore* (szczególnie niskokosztowych krajów azjatyckich), pojawiających się problemów logistycznych, trudności z utrzymaniem odpowiedniej jakości oraz komplikacji z koordynacją działań (Leibl, Morefield, Pfeiffer 2011), cześć menadżerów podjęła decyzję o zrewidowaniu wcześniej wdrożonych strategii produkcyjnych. Doprowadziło to do ponownej rekonfiguracji łańcucha dostaw (Ellram 2013). Decyzja przedsiębiorstwa o przeniesieniu aktywności w ramach łańcucha wartości do krajów macierzystych (lub bliższych) określana jest jako *reshoring* (Gray i in. 2013), natomiast ponowne włączenie aktywności (poddanej outsourcingowi) do struktur przedsiębiorstwa to *insourcing* (Cabral Quelin, Maia 2013). Obie tendencje nie stanowią nowych obszarów zainteresowania w literaturze ekonomicznej, choć nadal są postrzegane jako stosunkowo mało rozpoznane (Fratocchi i in. 2014). Warto jednak zwrócić uwagę, że w ostatnich latach wyniki części badań (Tate i in. 2014; Kinkel 2014) dały nieco więcej światła na podłoże *reshoringu*.

Tabela 1

Taksonomia międzynarodowych strategii produkcyjnych

Lokalizacja				
	Offshore	*In-house offshoring* Samodzielna realizacja produkcji w oddalonych geograficznie krajach (zwykle nisko-kosztowych); również: *captive offshoring*.	*In & out offshoring* Jednoczesna produkcja w lokalizacjach *offshore* przez firmę oraz zewnętrznych dostawców.	*Outsourced offshoring* Opieranie produkcji na zewnętrznych firmach, zlokalizowanych w oddalonych względem kraju macierzystego krajach; również *offshore outsourcing*.
	Near-shore	*In-house near-shoring* Relokacja działań produkcyjnych do własnych zakładów zlokalizowanych w pobliżu kraju macierzystego.	*In & out near-shoring* Jednoczesna produkcja w krajach pobliskich przez firmę oraz zewnętrznych kontrahentów.	*Outsourced near-shoring* Produkcja realizowana przez zewnętrznych kontrahentów w krajach zlokalizowanych w pobliżu kraju macierzystego.
	Cross--shore	*In-house cross-shoring* Jednoczesna samodzielna realizacja produkcji w kraju macierzystym oraz goszczącym.	*In & out cross-shoring* Jednoczesna produkcja w kraju macierzystym oraz w innych krajach, realizowana przez firmę oraz w ramach współpracy z innymi dostawcami.	*Outsourced cross-shoring* Jednoczesna produkcja przez firmy zewnętrzne w kraju macierzystym oraz goszczącym.
	Onshore	*In-house onshoring* Produkcja produktów (lub komponentów) w ramach struktur firmy w kraju macierzystym.	*In & out onshoring* Równoczesna produkcja w ramach własnych struktur oraz przez firmy zewnętrzne w kraju macierzystym.	*Outsourced onshoring* Alokacja działań produkcyjnych w kraju macierzystym, wyłącznie u zewnętrznych dostawców.
	Onshore (reshore)	*In-house reshoring* Częściowa lub całkowita rezygnacja z produkcji poza krajem i ponowna jej realizacja w ramach struktur przedsiębiorstwa.	*In & out reshoring* Powrót aktywności produkcyjnych do kraju macierzystego i ich realizacja w ramach firmy oraz poprzez kontrahentów.	*Outsourced reshoring* Relokacja działań produkcyjnych do kraju macierzystego i ich realizacja przez firmy zewnętrzne.
		In-house	**In & out**	**Outsource**
		Producent		

Źródło: opracowanie na podstawie: Aboutalebi (2017, s. 29-31).

Szeroka literatura dotycząca strategii produkcyjnych poskutkowała niejednoznacznością definicyjną z tym obszarze. Aboutalebi (2017) przedstawił kompleksową taksonomię międzynarodowych strategii produkcyjnych na podstawie dwóch podstawowych kryteriów:

lokalizacji produkcji oraz typu producenta. Na tej podstawie wyróżniono dwanaście podstawowych strategii i trzy, będące niejako ich odwrotnością (por. tabela 1). Kryterium lokalizacji obejmuje: 1) w pełni kraj macierzysty (*onshore*), 2) częściowo kraj macierzysty i kraj trzeci (*cross-shore*), 3) ulokowanie produkcji w pobliżu kraju macierzystego (*near-shore*) lub 4) na rynku odległym względem kraju pochodzenia (*offshore*). Biorąc pod uwagę kryterium producenta można wyróżnić: 1) wytwarzanie w ramach organizacji (*in-house*), 2) produkcję częściowo przez firmy zewnętrzne i częściowo przy użyciu własnych zasobów (*in & out*) lub 3) przy pełnym wykorzystaniu outsourcingu (Aboutalebi 2017).

Choć przedstawiona typologia wydaje się być dość złożona, to w literaturze spotyka się również inne typy strategii produkcyjnych. Fratocchi i in. (2014) wspominają o *near-reshoringu* (który zasadniczo oznacza transfer działań produkcyjnych z lokalizacji typu *offshore* do kraju bliższego względem kraju macierzystego) oraz *further offshoringu* (częściowa lub całkowita relokacja produkcji do innego, oddalonego kraju goszczącego, np. z Chin do Wietnamu). Niemniej jednak przedstawiona taksonomia jest pierwszą w tak kompleksowy sposób obrazującą spektrum międzynarodowych strategii produkcyjnych. Klasyfikacja ta stanowi podstawę dalszych rozważań.

Wybór strategii produkcyjnej

Wybór strategii produkcyjnej przez przedsiębiorstwo stanowi złożony proces. Ujęcie przedstawione na schemacie 1. opiera się na założeniu, że zasadniczo większość firm rozpoczynających działalność produkcyjną dokonuje oceny potencjalnych strategii z perspektywy możliwości realizacji produkcji w kraju macierzystym (choć ostatecznie firma może ten etap częściowo lub całkowicie opuścić, czego przykładem są polskie przedsiębiorstwa z sektora fast fashion, np. LPP, Redan).

Punktem wyjścia do odpowiedzi na pytanie *make or buy* jest strategia przedsiębiorstwa, a w szczególności zakładane cele strategiczne. Sposób realizacji celów przez *outsourcing* na rynku macierzystym będzie inny niż w przypadku *offshoringu* (w szczególności *captive offshoringu*), wymagającego na ogół znaczących nakładów. Dunning i Lundan (2008, s. 67-74) wskazują 4 podstawowe motywy podejmowania działalności na rynkach zagranicznych: poszukiwanie rynku zbytu (*market-seeking*), poszukiwanie zasobów (*resource-seeking*), poszukiwanie efektywności (*efficiency-seeking*) oraz poszukiwanie strategicznych aktywów (*strategic assets-seeking*). W przypadku relokacji procesów produkcyjnych uwaga skoncentrowana jest w szczególności na efektywności, choć pozostałe motywy mogą odgrywać również istotną rolę w procesie decyzyjnym. Należy dokonać oceny koniecznych zasobów oraz zdolności niezbędnych do realizacji strategii produkcyjnej. Diagnoza potencjału wewnętrznego pozwoli określić te ogniwa łańcucha dostaw, których realizacja w ramach struktur przedsiębiorstwa jest nadal racjonalna.

Firmy rozważające zmianę strategii produkcyjnej powinny dokonać wielowymiarowej analizy czynników wpływających na sytuację przedsiębiorstwa (Dunning 1988). Ewaluacja możliwości rozwojowych branży oraz trendów światowych umożliwia określenie poziomu

ryzyka podejmowanych działań oraz horyzontu czasowego strategii produkcyjnej. Mniej lub bardziej przyjazne regulacje w kraju macierzystym mogą wpływać znacząco na decyzję o przemodelowaniu strategii produkcyjnej. Przedsiębiorstwo rozważające częściową lub całkowitą realizację produkcji poza rynkiem macierzystym musi dokonać oceny porównawczej potencjalnych rynków goszczących, biorąc pod uwagę statyczne, dynamiczne oraz ukryte koszty zaopatrzenia na tych rynkach (Ocicka 2012, s. 170-171). Koszty pracy, wydajność produkcji, wielkość i poziom wykwalifikowania siły roboczej oraz porozumienia umożliwiające wejście na dany rynek stanowią kluczowe czynniki kryteria wyboru lokalizacji (Joubioux, Vanpoucke 2016). Istotna jest również kwestia optymalizacji łańcucha dostaw - przedsiębiorstwa wybierając lokalizację produkcji biorą pod uwagę jego elastyczność oraz niezawodność (Ellram, Tate, Petersen 2013). Można założyć, że im bardziej stabilny i efektywny łańcuch dostaw w kraju macierzystym, tym mniejsza skłonność do realizacji produkcji za granicą (w ramach *captive offshoringu/offshore outsourcingu*).

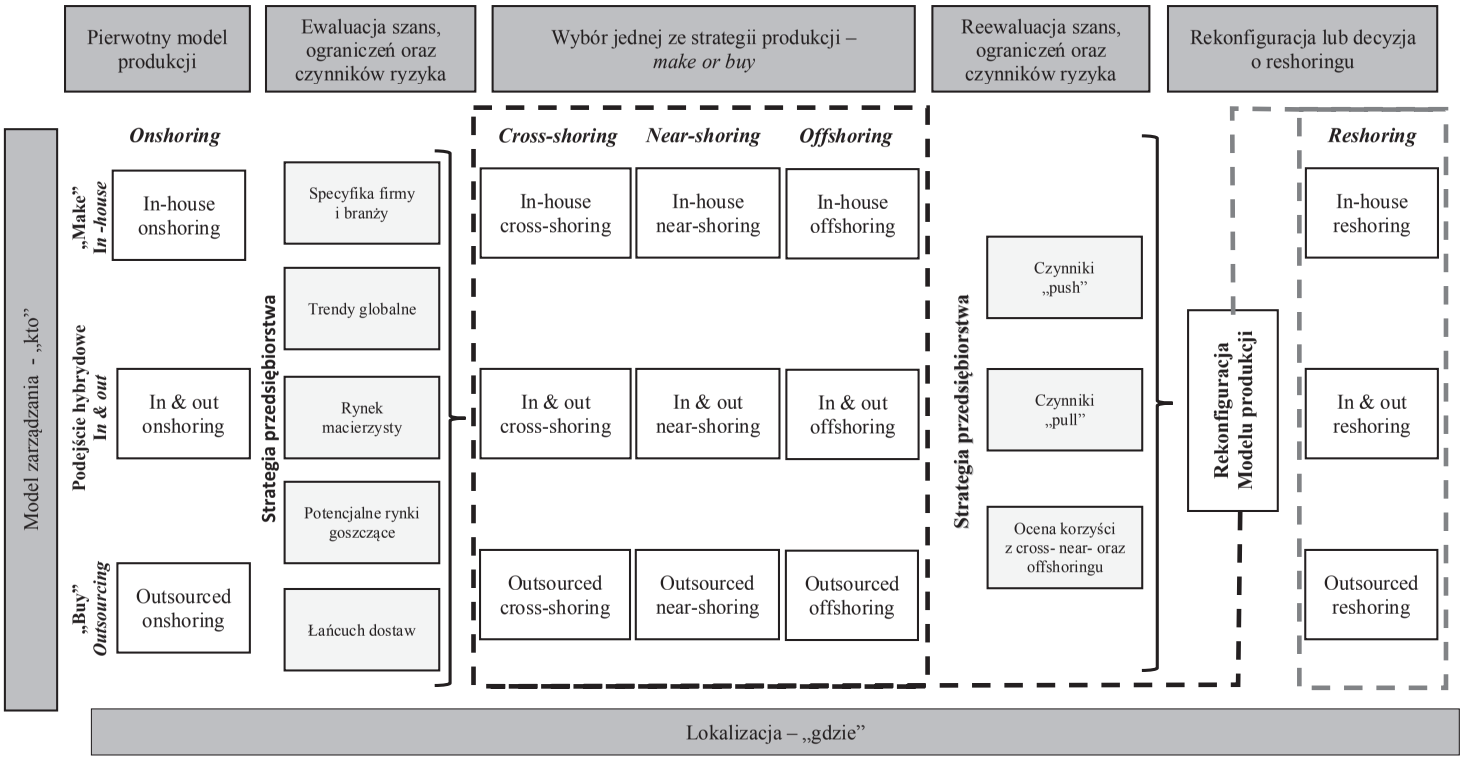
Wybór jednej ze strategii w ramach *near-shoringu*, *cross-shoringu* lub *offshoringu* może mieć długoterminowe finansowe i niefinansowe konsekwencje dla przedsiębiorstwa, dlatego też decyzja o zmianie strategii produkcyjnej musi być podejmowana niezwykle ostrożnie. Konieczna jest cykliczna diagnoza szans, ograniczeń oraz czynników ryzyka związanych z realizowaną strategią. Ewaluacji strategii należy dokonać z perspektywy 3 grup czynników: 1) zniechęcających firmy do kontynuacji obecnej strategii (czynniki typu *push*), 2) mobilizujących firmy do powrotu (częściowego lub całkowitego) na rynek macierzysty (czynniki typu *pull*) oraz korzyści związanych z realizacją *near-, cross- lub offshoringu*.

Czynniki typu *push* dotyczą kwestii związanych z nieodpowiednią jakością, rosnącymi kosztami pracy, produkcji i logistyki, ryzykiem utraty własności intelektualnej, nieprzyjaznymi uwarunkowaniami administracyjnymi, nieodpowiednią infrastrukturą, niedostatecznym poziomem kontroli lub nieefektywną współpracą z kontrahentami. Z kolei zachętę do relokacji produkcji do kraju macierzystego (czynniki typu *pull*) może stanowić np. wyższa produktywność, innowacyjność i dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej na rodzimym rynku, możliwość poprawy wizerunku marki (efekt *made in*), presja na zrównoważony rozwój czy zachęty administracyjne (finansowe lub niefinansowe) (Bailey, De Propris 2014; Młody 2016). Przedsiębiorstwo musi również skonfrontować atuty dotychczas realizowanej strategii z oczekiwanymi korzyściami względem potencjalnie nowej. Negatywnym efektem *reshoringu* może być utrata rynku zbytu/sieci dystrybucji lub ograniczenie dostępu do niezbędnych komponentów lub surowców. Ponowna realizacja produkcji w kraju macierzystym może również wiązać się z koniecznością odbudowy łańcucha dostaw. Tym samym dla niektórych przedsiębiorstw *near-shoring*, *cross-shoring czy offshoring* może stanowić w danym momencie najbardziej optymalną strategię produkcji (Bals, Daum, Tate 2015).

Reasumując, zmiana strategii przedsiębiorstwa może mieć różne podłoże i wynikać albo z przemyślanej decyzji strategicznej przedsiębiorstwa, albo z niespełnionych oczekiwań związanych z wcześniej realizowaną strategią. Porażka może być związana z pojawieniem się nieoczekiwanych zmian oraz wyzwań związanych z sytuacją makroekonomiczną, polityczną oraz bezpośrednich oraz ukrytych kosztów związanych z implementowaną strategią. Czynniki te powodują spadek stopnia realizacji zakładanych pierwotnie celów i korzyści

Schemat 1

Model koncepcyjny decyzji o strategii produkcji



Źródło: opracowanie własne.

z delokalizacji modułu łańcucha wartości (Kinkel, Maloca 2009). Rekonfiguracja strategii produkcyjnej może wynikać z niedoskonałej informacji w momencie podejmowania pierwotnej decyzji. Szczególnie kosztowna może okazać się nieprawidłowa antycypacja zachowań partnerów/dostawców (na rynku krajowym lub zagranicznym) (Bals, Kirchoff, Foerstl 2016).

Choć strategie produkcyjne są rozpatrywane zasadniczo na poziomie funkcjonalnym w ramach strategicznych jednostek biznesu, międzynarodowe strategie produkcyjne stanowią wypadkową strategii na poziomie przedsiębiorstwa, mając ogromny wpływ na wyniki całej organizacji. To, czy strategia wzrostu będzie realizowana w pełni organicznie, czy częściowo lub też nieorganicznie jest uzależnione od wyboru strategii produkcyjnej, która powinna być kompatybilna ze strategią korporacyjną (Ho 1996). Opieranie firmy na samodzielnej produkcji pozwala na większą ochronę kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (np. patentów, technologii), większą kontrolę nad procesem produkcyjnym oraz jakością i na ogół wyższą elastyczność. Z drugiej jednak strony, taka strategia wiąże się z wyższym zaangażowaniem zasobów i umiejętności. Z tego względu wybór jednej z przedstawionych w niniejszym artykule strategii produkcyjnych powinien być poparty wielowymiarową diagnozą szans, ograniczeń oraz czynników ryzyka.

Podsumowanie

Zmiana strategii produkcyjnej może być z jednej strony wynikiem celowej decyzji strategicznej lub reakcją na niepowodzenie dotychczas realizowanej koncepcji (Bals, Kirchoff, Foerstl 2016). W ostatnich dwóch dekadach wiele przedsiębiorstw realizowało swoje strategie produkcyjne z myślą przede wszystkim o kosztach. Choć czynnik ten nadal wydaje się być kluczowy, to nowoczesne podejście do produkcji nie może być budowane w oderwaniu od innych aspektów. Cześć z nich została wyeksponowana na bazie wyników badań podłoża zjawiska *reshoringu*, będącego z jednej strony efektem - często niesłusznej - gloryfikacji *offshoringu*, z drugiej jednak strony istnieje coraz więcej pozytywnych przesłanek do relokacji (częściowej lub całkowitej) procesów produkcyjnych do krajów macierzystych. Fine (2013) wskazuje, że dominującym trendem w przyszłości będzie podejście chrakteryzujące się dynamiczną, inteligentną strategią produkcji (*intelli-sourcing*), opierające się na kombinacji „lokalnej wiedzy, współdziałania w ramach globalnych sieci oraz zdolności do tworzenia relacji w ramach łańcucha dostaw, które umożliwią redukcję kosztów" nawet w niesprzyjającym otoczeniu globalnym.

Wybór strategii produkcyjnej jest indywidulaną kwestią każdego przedsiębiorstwa, stanowiąc wypadkową jego potencjału i wpływu zewnętrznych czynników. Nawet w obrębie tej samej branży występują istotne różnice w podejściach menadżerów (np. w branży odzieżowej, motoryzacyjnej) do kwestii strategii międzynarodowej produkcji. Przedstawiony w artykule model podejmowania decyzji wymaga weryfikacji empirycznej − głębsze rozpoznanie rzeczywistych przesłanek selekcji strategii produkcyjnych może stanowić podstawę budowy skutecznego narzędzia umożliwiającego w pełni racjonalne podejście do dylematu

make or buy i dokonanie optymalnego wyboru. Narzędzie takie powinno brać pod uwagę zarówno wskaźniki ilościowe (Total Cost of Ownership − TCO), jak i jakościowe (np. znaczenie kraju pochodzenia czy skłonność do płacenia przez konsumentów wyższych cen).

Zmiana strategii produkcyjnej może być wyrazem adaptacji menadżerów do nowych warunków − przejawiając cechy strategii emergentnej, a w dalszej perspektywie celowym i rozważanie dobranym elementem szerszej, długofalowej strategii. O ile istnieją opracowania, które wskazują na pewne grupy czynników implikujących podjęcie strategii *offshoringu*, *outsourcingu* oraz *reshoringu*, brakuje wciąż badań, które ukazałyby rzeczywiste motywacje na poziomie poszczególnych branż oraz z punktu widzenia potencjału przedsiębiorstw. Konieczne wydaje się również bardziej precyzyjne ukazanie czynników związanych z krajem pochodzenia i rynkami goszczącymi, które implikują rekonfiguracje strategii produkcyjnych firm. Otwarte pozostaje również pytanie o wpływ implementacji międzynarodowej strategii produkcyjnej na wyniki przedsiębiorstwa oraz − co jeszcze bardziej interesujące − efektów odwrócenia tych procesów (*reshoringu*). Nieco inną kwestią, ale wymagającą wnikliwych badań, jest wpływ automatyzacji i robotyzacji produkcji na wybór strategii produkcyjnej oraz konfigurację łańcucha dostaw.

Bibliografia

Aboutalebi R. (2017), *The Taxonomy of International Manufacturing Strategies*, (w:) Brennan L., Vecchi A. (Eds.), *International Manufacturing Strategy in a Time of Great Flux, Measuring Operations Performance*, Springer International Publishing Switzerland.

Arik M. (2013), *Framing the Offshoring and Re-shoring Debate: A Conceptual Framework*, "Journal of Global Business Management", No. 9(3).

Bailey D., De Propris L. (2014), *Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case*, "Cambridge Journal of Regions, Economy and Society", No. 7(3).

Bals L., Jensen P.D.Ø., Larsen M.M., Pedersen T. (2013), *Exploring layers of complexity in offshoring research and practice*, (w:) Pedersen T., Bals L., Jensen P.D.Ø., Møller Larsen M. (Eds.), *The offshoring challenge: Strategic design and innovation for tomorrow's organization*, Springer, London.

Bals L., Kirchoff J.F., Foerstl K.O. (2016), *Exploring the reshoring and insourcing decision making process: toward an agenda for future research*, "Operations Management Research", No. 9(3-4).

Bals, L., Daum A., Tate W.L. (2015), *From offshoring to rightshoring: Focus on the backshoring phenomenon*, "AIB Insights", No. 15(4).

Cabral S., Quelin B., Maia W. (2013), *Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual and external factors*, "Long Range Planning", No. 47(6).

Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, „Economica", No. 4(16).

De Meyer A. (1992), *An empirical investigation of manufacturing strategies in European industry*, (w:) Voss C.A. (Ed.), *Manufacturing strategy, process and content*, Chapman & Hall, London.

Dunning J.H., Lundan S.M. (2008), *Theories of foreign direct investment*, (w:), Dunning J.H., Lundan M. (Eds.), *Multinational Enterprises and the Global Economy,* Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Dunning J.H. (1988), *The Theory of International Production*, "The International Trade Journal", No. 3(1).

Ellram L. (2013), Offshoring, reshoring, and the manufacturing location decision, "Journal of Supply Chain Management", No. 49(29).

Ellram L., Tate W., Billington C. (2008), Offshore outsourcing of professional service: a transaction cost economics perspective, "Journal of Operations Management", No. 26(2).

Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J. (2013), Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision, "Journal of Supply Chain Management", No. 49(2).

Fine C. (2013), Intelli-sourcing to replace offshoring as supply chain transparency increases, "Journal of Supply Chain Management", No. 49(2).

Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., Zanoni, A. (2014), *When manufacturing moves back: concepts and questions*, "Journal of Purchasing and Supply Management", No. 20(1).

Gray J.V., Skowronski K., Esenduran G., Rungtusanatham J.M. (2013), *The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do*, "Journal of Supply Chain Management", No. 49(2).

Hätönen J, Eriksson T (2009), *30+ years of research and practice of outsourcing – exploring the past and anticipating the future*, "Journal of International Management", No. 15(2).

Ho C.F. (1996), *A contingency theoretical model of manufacturing strategy*, "International Journal of Operations & Production Management", No. 16(5).

Jahns C., Hartmann E., Bals L. (2006), *Offshoring: dimensions and diffusion of a new business concept*, "Journal of Purchasing and Supply Management", No. 12(4).

Joubioux C., Vanpoucke E. (2016), *Towards right-shoring: a framework for off-and re-shoring decision making*, "Operations Management Research", No. 9(3-4).

Kim Y., Lee J, (1993), *Manufacturing strategy and production systems: an integrated framework*, "Journal of Operations Management", No. 11(1).

Kinkel S, (2014), *Future and impact of backshoring – some conclusions from 15 years of research on German practices*, "Journal of Purchasing and Supply Management", No. 20(1).

Kinkel S., Maloca S. (2009), *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring. A German perspective*, "Journal of Purchasing and Supply Management", No. 15(3).

Leibl P., Morefield R., Pfeiffer R. (2011), *A study of Effects of back-shoring in the EU*, "Journal of Business and Behavioural Sciences", No. 23(2).

Martin-Pena M.L., Diaz-Garrido E. (2008), *A taxonomy of manufacturing strategies in Spanish companies*, "International Journal of Operations & Production Management", No. 28(5).

Młody M. (2015), *Istota i motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa strategii reshoringu*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku", nr 40.

Młody M. (2016), *Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (AE) we Wrocławiu", nr 420.

Moses A., Åhlström P. (2008), *Dimensions of change in make or buy decision processes*, "Strategic Outsourcing: An International Journal", No. 1(3).

Ocicka B. (2012), *Zmiany w łańcuchach dostaw w świetle rozwoju zaopatrzenia z rynków niskokosztowych*, Oficyn Wydawnicza SGH, Warszawa.

Park H.Y., Reddy C.S., Sarkar S. (2000), *Make or buy strategy of firms in the US,* "Multinational Business Review".

Probert D.R. (1996), *The Practical Development of a Make or Buy Strategy: The Issue of Process Positioning*, "Integrated Manufacturing System", No. 7(2).

Shavarini S.K., Salimian H., Nazemi J., Alborzi M. (2013), *Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries)*, "International Journal of Operations & Production Management", No. 33(9).

Stentoft J., Olhager J., Heikkilä J.,Thoms L. (2016), *Manufacturing backshoring: a systematic literature review*, "Operations Management Research", No. 9(3-4).

Szumilak J. (red.) (2007), *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy,* Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.

The Make or Buy Dilemma - the Rationale for the Selection of International Production Strategy

Summary

Companies can choose from a wide range of production strategies which enable using self-production (*make*), external suppliers (*buy*), or a hybrid approach (*make and buy*). The aim of this study is to systematise modern production strategies and to present the decision-making process of enterprises implementing international production strategies. The implementation of each concept is dependent on the strategic assumptions, the potential of the company and the impact of the external factors. Moreover, the presented model suggests that the international production strategy has basically an evolutionary character, being a consequence of the flexible approach of companies to emerging opportunities, constraints and risks resulting from changes in the company and in the industry, within the supply chain, in the home market and potential host markets, and in the global environment. The article outlines the future research areas, the results of which will contribute to a better understanding of the make or buy dilemma.

Key words: make or buy, reshoring, rightshoring, cross-shoring, manufacturing strategy

JEL codes: D20, F20, L23

Дилемма *make or buy* – предпосылки выбора международной производственной стратегии

Резюме

Предприятия могут выбирать из широкого набора производственных стратегий, в рамках которых возможны: самостоятельное производство (*make*), поручение производства внешним субъектам (*buy*) или же гибридный подход (*make & buy*). Цель разработки – провести систематизацию современных международных производственных стратегий и представить модель приня-

тия решения предприятиями, которые сталкиваются с дилеммой: «производить или покупать». Внедрение отдельных концепций производства зависит от принятых стратегических предпосылок, потенциала предприятия и силы воздействия факторов среды. Кроме того, представленная на основе анализа литературы модель подсказывает, что международная стратегия производства имеет, в принципе, эволюционный характер, будучи эффектом гибкого подхода предприятий к появляющимся шансам, ограничениям, а также факторам риска, вытекающим из изменений на предприятии и в отрасли, в рамках цепочки поставок, на своем рынке и на потенциальных принимающих рынках, а также в глобальной среде. В статье дана зарисовка будущих областей исследований, результаты которых могут способствовать лучшему пониманию дилеммы *make or buy.*

Ключевые слова: *make or buy*, *reshoring, rightshoring, cross-shoring*, производственная стратегия.

Коды JEL: D20, F20, L23

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Michał Młody
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Strategicznego
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: michal.mlody@ue.poznan.pl

Krystyna Moszkowicz
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Bogusław Bembenek
Politechnika Rzeszowska

Innowacje społeczne w klastrach − strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami

Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie znaczenia innowacji społecznych w procesie rozwoju klastrów, ze szczególnym uwzględnieniem ich orientacji innowacyjnej. Artykuł składa się z dwóch integralnych części, w których przedstawiono strategiczny wymiar współpracy klastrowej w obszarze procesu innowacyjnego oraz złożoność i wielowymiarowość innowacji społecznych w klastrach. W artykule podkreślono, że holistyczna ocena orientacji innowacyjnej klastrów wymaga nie tylko uwzględnienia kontekstu infrastrukturalnego czy ekonomicznego, lecz także społecznych aspektów innowacji. Z przeprowadzonych badań wynika, że innowacje społeczne wspierają zrównoważony rozwój polskich klastrów. Rozważania naukowe, dotyczące przedmiotu artykułu, prowadzono na podstawie wybranych wyników badań teoretycznych i badań typu *desk research*.

Słowa kluczowe: klaster, zarządzanie, innowacja społeczna, rozwój.

Kody JEL: O31, O32, O35, M14, M21, L26

Wstęp

Popularyzacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu przyczyniła się do zmian w zakresie zarządzania klastrami. Założenia tej koncepcji przejawiają się nie tylko w działaniach zgodnych z istniejącymi normami ekonomicznymi i prawnymi, lecz przede wszystkim w działaniach moralnie i etycznie zasadnych, uwzględniających istniejące ograniczenia i potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego. Dynamicznie zmieniające się oczekiwania i zachowania różnych grup interesariuszy oraz rosnące wymagania w zakresie ochrony środowiska powodują, że decyzje koordynatorów (tzw. organizacji klastrowych) i członków klastrów w obszarze społecznej odpowiedzialności są bardziej świadome i powszechne. Taka postawa wynika z istniejących wzorców społecznych w europejskim modelu gospodarki, propagowanym przez Komisję Europejską. Jest uwarunkowana potrzebą, a niekiedy koniecznością ciągłego doskonalenia, koncentracji na zaspokajaniu potrzeb kluczowych interesariuszy, uwzględniania wymiaru etycznego, ekologicznego i społecznego w procesie wyboru strategicznego.

Klastry posiadają nie tylko biznesowy, ale i społeczny charakter. Ich fundamentem rozwoju jest społeczność klastrowa, zorientowana na identyfikację i realizację wspólnych

celów, kształtująca równowagę wewnętrzną za pomocą środków społecznej regulacji zachowań, takich jak: wartości, normy i przekonania. Od współczesnych klastrów oczekuje się coraz częściej zdolności łączenia zaangażowania na rzecz zrównoważonego rozwoju z sukcesem biznesowym. W tym przypadku kluczową rolę odgrywają innowacje społeczne, z uwagi na ich wysoką użyteczność.

Przedmiotem artykułu jest charakterystyka znaczenia innowacji społecznych w procesie zarządzania rozwojem klastrów. W obliczu dynamicznego wzrostu zainteresowania koncepcją innowacji społecznych wśród przedstawicieli wielu środowisk, w tym także koordynatorów klastrów i polityków na poziomie kraju i całej Unii Europejskiej (UE), uznano, że bliższa identyfikacja tego problemu badawczego na gruncie nauk o zarządzaniu pozwoli na sformułowanie konstatacji o charakterze deskrypcyjno-teoretycznym i praktycznym. W procesie badawczym zastosowano tradycyjną metodykę przeglądu literatury naukowej i analizę źródeł zastanych.

Orientacja innowacyjna klastrów

Klaster tworzy skupisko przedsiębiorstw, podmiotów sektora B+R, instytucji otoczenia biznesu, instytucji publicznych, znajdujących się w bliskim sąsiedztwie, powiązanych ze sobą w sposób formalny i nieformalny, współpracujących i konkurujących w określonych obszarach aktywności. Funkcjonujące w kraju i za granicą klastry znacznie różnią się pod względem wielu kryteriów, np.: uwarunkowań rozwoju, genezy powstania, przedmiotu działania, fazy cyklu życia, stopnia zaangażowania w proces innowacyjny. Te spośród klastrów, które rozwijają się zgodnie z modelem organizacji uczącej się i inteligentnej, traktuje się współcześnie jako formy organizacji produkcji o wysokim potencjale innowacyjnym. Ich integralne atrybuty, takie jak: koncentracja przestrzenna i sektorowa, bliskość geograficzna, elastyczność, specjalizacja, kreują twórcze współzawodnictwo w procesie innowacyjnym (Pilarska 2013, s. 5, 19).

W opinii A. Kowalskiego, klastry, zbliżając do siebie podmioty sektora biznesu i nauki, wpisują się w założenia interakcyjnego modelu procesu innowacyjnego. Dodatkowo uwzględniając zjawisko rozproszenia wiedzy i kapitału, stanowią efektywne narzędzie koncentracji zasobów (materialnych i niematerialnych), umożliwiając osiągnięcie masy krytycznej, a także przyśpieszenie transferu wiedzy oraz *know-how* (Kowalski 2012, s. 115, 137).

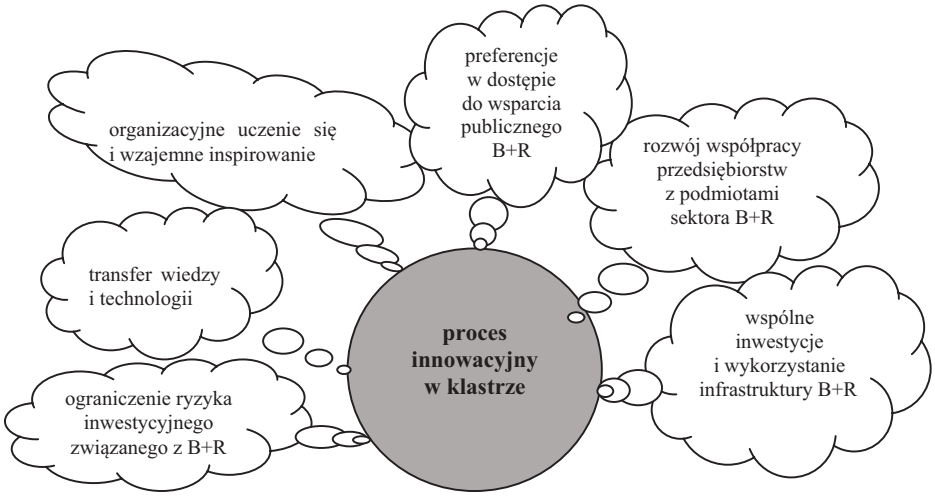
Formalne i nieformalne relacje między członkami klastra oraz ich komplementarne zasoby przyczyniają się do tworzenia korzystnych warunków, które pozytywnie wpływają na: przewidywanie trendów technologicznych, identyfikowanie nowych źródeł innowacji, kreowanie i promowanie innowacji wartości oraz ich dyfuzję. Środowisko klastra sprzyja organizacyjnemu uczeniu się, wzajemnemu inspirowaniu się wspólnymi pomysłami, wykorzystywaniu komplementarnych zasobów przy ubieganiu się o wsparcie publiczne (wkład własny) i realizacji projektów. Dzięki współpracy przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności i potrzebach technologicznych z podmiotami sektora B+R w procesie innowa-

cyjnym istnieje realna możliwość redukcji ryzyka niepowodzenia realizowanych prac B+R (por. schemat 1).

W erze globalizacji gospodarki światowej sprawdzoną i skuteczną ścieżką rozwoju jest innowacja, immanentnie związana z szybkością reagowania (Palmen, Baron 2011, s. 7). Według grupy ekspertów z zakresu klasteringu - Ö. Sölvella, G. Lindqvista i Ch. Ketelsa - klastry stanowią „żyzny grunt" dla innowacji i kształtowania przewagi konkurencyjnej. Eksperci podkreślają, że istnieją przynajmniej trzy kluczowe argumenty potwierdzające związek innowacji i rozwoju z klastrami. Wskazują bowiem na redukcję niepewności technicznej i ekonomicznej, powtarzalne i stałe interakcje pomiędzy firmami i podmiotami sektora B+R (powiązanymi różnymi typami więzi) oraz wartość osobistego kontaktu w transferze i generowaniu nowej wiedzy, czy w identyfikacji źródeł innowacji (Sölvell, Lindqvist, Ketels 2006, s. 24).

Schemat 1

Kluczowe korzyści wynikające z klastrowego procesu innowacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szultka (2012, s. 55-62).

Indywidualna innowacyjność członków klastra jest jedną z tych cech, którą odnosi się także do klastra jako całości. Jednak uzyskany poziom innowacyjności członka klastra nie zawsze jest wynikiem jego funkcjonowania w klastrze (Żminda 2011, s. 156). Osiągnięcie planowych efektów w zakresie wspólnych prac B+R w klastrze uzależnione jest od wielu różnych czynników, m.in. poziomu klastrowego kapitału intelektualnego, aktywności koordynatora klastra jako brokera kompetencji i innowacji, zaangażowania członków, zapewnienia źródeł finansowania tego typu prac. Ponadto, nie bez znaczenia jest w tym przypadku potencjał, który tkwi w pracownikach wiedzy, kreatywnych i otwartych na innowacje.

Wartość innowacji społecznych dla rozwoju klastrów

Koncepcja innowacji społecznych, podobnie jak w przypadku klastrów, ulega ciągłej ewolucji. Innowacje społeczne odnoszą się do rozwiązywania problemów społecznych, kreowania wartości w działaniach społecznych i zachowaniach prospołecznych, sprawnego wykorzystania posiadanych zasobów, co sprzyja rozwojowi społecznemu i poprawie jakości życia. Przyczyniają się do tworzenia nowych relacji w społeczeństwie, współuczestniczenia wielu podmiotów w procesie innowacyjnym (Szulc-Fischer 2015, s. 77). Są nie tylko skutkiem ciągłego zaspokajania dynamicznie zmieniających się potrzeb społecznych, ale także przyczyną zmian społecznych, nowej wizji, sposobu postrzegania i rozwiązywania pojawiających się problemów (Skubiak 2016, s. 30). W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznej definicji innowacji społecznych. Duże zróżnicowanie poglądów na temat istoty innowacji społecznych wynika z kontekstu analizy i oceny tego typu innowacji, a także ich zakresu i efektów dla różnych interesariuszy. Współcześnie przyjmuje się, że innowacje społeczne, z uwagi na ich dużą dynamikę oraz interdyscyplinarność, mogą powstawać w wielu obszarach aktywności, takich jak (Wronka-Pośpiech 2015, s. 125; Schmitt 2014, s. 5-9):

- transformacja społeczna - rola i znaczenie społeczeństwa obywatelskiego w procesie przemian społecznych, rola i znaczenie ekonomii społecznej w procesie integracji społecznej i rozwoju gospodarczego, rola biznesu w zmianach społecznych, promowanie i upowszechnianie zmian społecznych, zmiany społeczne prowadzące do radykalnych zmian norm i wzorów obyczajowych, postaw i zachowań;
- przedsiębiorczość społeczna - zaangażowanie przedsiębiorstw społecznych w rozwiązywanie problemów społecznych, tworzenie koncepcji innowacyjnych wyrobów i usług oraz programów wsparcia, zaspokajających konkretne potrzeby społeczne;
- model zarządzania organizacją - społeczna odpowiedzialność biznesu, strategie i modele biznesu, które w różnym stopniu uwzględniają zmiany w kapitale intelektualnym (ludzkim, strukturalnym, relacyjnym), restrukturyzacja organizacyjna i zatrudnienia, w tym programy outplacementowe, zrównoważony rozwój;
- współrządzenie, współzarządzanie - współpraca różnych interesariuszy w procesie zmian w życiu społecznym, partnerstwo lokalne, pozycja i zdolności instytucji społecznych, kapitał społeczny, partycypacja społeczna.

Fundamentalną cechą innowacji społecznej, odróżniającą ją od wielu innych rodzajów innowacji, jest to, że „po stronie podaży" stanowi rezultat zbiorowej podmiotowości, a „po stronie konsekwencji" prowadzi do nowych zmian w strukturze i jakości życia, które maksymalizują dobro wspólne i nie są okupione wysokimi kosztami społecznymi. Ponadto, nie jest łatwo jej zaplanować, przyspieszyć, zdynamizować za pomocą schematów i zwykłych procedur, gdyż wymaga klimatu współpracy opartej na zaufaniu (Bukowski, Rudnicki, Strycharz 2012, s. 15).

W ujęciu E. Stawickiej innowacje społeczne, których w aspekcie zarządzania nie należy łączyć z działalnością charytatywną, można traktować np. jako źródło nowych pomysłów, kreowania nowych rynków, zastosowania nowego sposobu organizacji pracy. Innowacje te stają się w wielu przypadkach mechanizmem stymulującym myślenie i zarządzanie stra-

tegiczne, co ma swe odzwierciedlenie w zmianach systemu wartości i postrzegania roli interesariuszy (Stawicka 2016, s. 119). Za czynniki hamujące rozwój tego typu innowacji w organizacji uznaje się: niski poziom kapitału społecznego, problemy z komunikacją, negatywne nastawienie do współpracy, formalizm, konserwatyzm, biurokratyzację (Szulc-Fischer 2015, s. 78). Bariery te można zaliczyć do dwóch grup: barier systemowych i barier społecznych, w tym mentalnych (Baran, Cichocka, Maranowski 2016, s. 18).

Innowatorzy społeczni mogą pochodzić z różnych środowisk, zarówno z sektora prywatnego, publicznego, jak i sektora pozarządowego (Kwaśnicki 2014, s. 30). Innowacje społeczne przestają być głównie wynikową innowacji technologicznych i organizacyjnych, stając się aktywnym narzędziem jednostek i grup społecznych. Coraz częściej wiążą się z wykorzystaniem wiedzy, idei i działań klientów, a także użytkowników różnych dóbr i usług, którzy znając swoje potrzeby, mają wizję oraz konkretne pomysły na ich satysfakcjonujące zaspokojenie (Olejniczuk-Merta 2013, s. 26). Konsumenci i inni adresaci tych innowacji, wykorzystując różne środki komunikacji, mogą uczestniczyć w procesie ich projektowania, rozwoju i dyfuzji (lub tylko w niektórych fazach/etapach), pełniąc rolę informatorów, współwykonawców, konsultantów (Olejniczuk-Merta 2014, s. 29).

Innowacje społeczne rozwijają się w wielu organizacjach, także w klastrach. Wraz ze wzrostem ich popularności na całym świecie, zmienia się postrzeganie ich istoty. Można przyjąć, że innowacje społeczne w klastrach wiążą się ze stopniową zmianą funkcjonowania relacji społecznych w klastrze, przeorganizowaniem elementów klastra, rekonfiguracją, włączeniem nowych partnerów do struktury klastra, co przekłada się na bezpieczeństwo i wzrost sprawności działania klastra. Innowacje te permanentnie transformują układ działania klastra, w taki sposób, że wzrasta zarówno efektywność wspólnych działań, jak również poprawia się zdolność koordynacji tych działań (Giza-Poleszczuk, Włoch 2013, s. 75). Dotyczą nowych rozwiązań, które koncentrują się na sprawnym pozyskiwaniu, rozwoju i wykorzystaniu wspólnych zasobów oraz permanentnym zaspokajaniu potrzeb członków klastrów i ich partnerów zewnętrznych. Można je traktować nie tylko jako projekty poprawy istniejącej sytuacji, ale także jako projekty zmian świadomości społecznej, postaw i zachowań społeczności klastrowej. Dla ich rozwoju na poziomie relacji, jak i społecznej struktury klastrów, bardzo ważne są działania zbiorowe (Kowalewski 2014, s. 94). Kolektywny proces tworzenia i wdrażania innowacji społecznych, bazujący na wiedzy i doświadczeniu wielu różnych członków klastrów, przyczynia się do urzeczywistnienia idei zrównoważonego rozwoju, będącej elementem społecznej odpowiedzialności (CSR). Członkowie klastrów mają możliwość wspólnej realizacji wielu przedsięwzięć zorientowanych na rozwiązywanie obecnych i przyszłych problemów społecznych, zaspokajanie potrzeb interesariuszy klastrów (wewnętrznych i zewnętrznych), tworzenie ekoinnowacji, w tym poprawę bezpieczeństwa i jakości życia społeczności lokalnej.

W 2014 roku, w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), opracowano po raz pierwszy *Standardy zarządzania klastrem* jako zbiór zasad i wymagań, określających pożądane cechy dotyczące doskonałości zarządzania polskimi klastrami, które bazują na dobrych praktykach polskich i zagranicznych klastrów. Za jeden ze standardów uznano implementację założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności na poziomie kla-

stra i jego koordynatora. Przyjęto bowiem, że aktywność klastra, w tym jego koordynatora, zgodnie z zasadami CSR powinna przejawiać się w podejmowaniu działań na rzecz: ciągłego rozwoju zasobów ludzkich, ochrony środowiska naturalnego, budowy partnerskich relacji z kluczowymi interesariuszami, opartych na wzajemnym zaufaniu. Ponadto ustalono, że standard ten jest opcjonalny dla klastrów znajdujących się w fazie embrionalnej, zaś obligatoryjny dla klastrów wzrostowych i dojrzałych. W klastrach powinien być spełniony jeden z alternatywnych wskaźników (Piotrowski 2014, s. 33):

- w strategii rozwoju klastra znajdują się zapisy dotyczące konkretnych działań z zakresu CSR, związane np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem ekoinnowacji, realizacją różnego rodzaju przedsięwzięć prospołecznych;
- koordynator klastra podejmuje konkretne działania na rzecz promocji koncepcji CSR w klastrze, w którym ich częstotliwość, forma i skala są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz aktualnych potrzeb i możliwości członków klastra;
- koordynator klastra wspiera wspólne działania w klastrze, spójne z koncepcją CSR, m.in. przez: kształtowanie świadomości członków klastra z zakresu CSR, pozyskiwanie finansowania na wdrażanie ekoinnowacji.

W 2015 roku z inicjatywy PARP przeprowadzono ogólnopolskie badania klastrów, które miały na celu weryfikację jakości zarządzania klastrami z opracowanymi rok wcześniej standardami zarządzania (Frączek, Kryjom 2016, s. 6, 23-53). Badania zrealizowano z wykorzystaniem wywiadu indywidualnego pogłębionego oraz narzędzia do autoewaluacji koordynatora klastra wśród 64 klastrów, gdzie 5 − znajdowało się w fazie embrionalnej, 58 − w fazie wzrostu/rozwoju, a tylko 1 − w fazie dojrzałości (por. tabela 1).

Tabela 1

Implementacja koncepcji CSR w polskich klastrach jako standard zarządzania klastrem (N=64)

Faza rozwoju klastra	Standard spełniony	Standard niespełniony
Embrionalna	3*	2*
Wzrostu/rozwoju	53**	5**
Dojrzałości	1**	-

* Standard opcjonalny. ** Standard obligatoryjny.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Frączek, Kryjom (2016, s. 23-53).

Wyniki badań wykazały, że 3 klastry spośród 5 znajdujących się w fazie embrionalnej spełniło opcjonalny ww. standard. W przypadku dwóch badanych klastrów ich koordynatorzy nie prowadzili żadnych działań na rzecz promocji i realizacji założeń koncepcji CSR. Sama koncepcja była przez nich nie w pełni poprawnie zrozumiana. W badanych klastrach znajdujących się w fazie wzrostu/rozwoju poziom implementacji CSR był znacznie wyższy niż w poprzedniej badanej grupie. Aktywność 53 badanych klastrów w tym obszarze była spójna z obligatoryjnym standardem zarządzania. Tylko w 5 klastrach ten czynnik stanowił

słabą stronę. W klastrze znajdującym się w fazie dojrzałości standard ten co prawda był spełniony, nie mniej jednak zwrócono uwagę na potrzebę opracowania w klastrze kodeksu etycznego oraz uzupełnienie statutu o zapisy regulujące sposoby rozwiązywania potencjalnych konfliktów w klastrze (Frączek, Kryjom 2016, s. 54).

Tabela 2

Wybrane przykłady innowacji społecznych w polskich klastrach

Nazwa klastra	Charakterystyka innowacji społecznych
Podlaski Klaster Bielizny	W klastrze uruchomiono „platformę surowcową", która pozwala na zamieszczanie ogłoszeń związanych z możliwościami zakupu surowców przez członków klastra. Możliwe jest zarówno kupowanie surowców u zewnętrznych, jak i wewnętrznych dostawców klastra. Platforma zawiera różne ogłoszenia sprzedażowe, informacje o wyprzedaży tzw. resztówek i pozostałych nadwyżek materiałowych. Jest dostępna w wersji elektronicznej (wcześniej korzystano z segregatora z informacjami i wycinkami materiałów, oferowanych do sprzedaży partnerom klastra). Wdrożona innowacja ma charakter trwały. W klastrze opracowano i skomercjalizowano także wspólne innowacyjne rozwiązanie *Silver Collection*. Jest to linia bielizny damskiej, w której w trosce o zdrowie i komfort konsumentek zastosowano innowacyjną technologię *Trevira Bioactive*. Wykorzystanie jonów srebra osadzonych na włóknach polimerowych pozwoliło uzyskać efekt antybakteryjnej ochrony, która w aktywny sposób zabezpiecza organizm przed bakteriami (bezpieczny i nie wywołujący alergii materiał).
Lubelski Klaster Ekoenergetyczny	Klaster oferuje takie produkty, jak: kompleksowe przygotowanie inwestycji wykorzystującej odnawialne źródła energii (OZE) do produkcji energii elektrycznej i/lub cieplnej obejmujące projektowanie, budowę oraz uruchomienie np. biogazowni, farm fotowoltaicznych, małych elektrowni wodnych, farm wiatrowych, instalacji geotermalnych oraz instalacji wykorzystujących biomasę do produkcji energii. W siedzibie koordynatora klastra wdrożono instalację fotowoltaiczną jako innowacyjne rozwiązanie klastra. Instalacja ta wykorzystywana jest do celów edukacyjnych, badawczych pod kątem oszczędności energii. W klastrze pomyślnie zrealizowano projekt *Energetyczni kreatorzy zmian*, celem przygotowania członków klastra i jego partnerów do tworzenia partnerstw lokalnych w obszarze OZE, z zapewnieniem im doradztwa w budowie strategii zarządzania zmianą. Projekt ten pozwolił na opracowanie instrumentów pomocnych dla jednostek samorządu terytorialnego w wykorzystaniu szans rozwoju energetyki odnawialnej i wzrostu efektywności energetycznej.
Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia"	Klaster technologiczny jest skutecznie działającym podmiotem na arenie międzynarodowej, skupiającym swych członków wokół wspólnie realizowanych projektów z zakresu B+R i demonstracyjnych, związanych z tzw. zieloną chemią. Koordynator klastra aktywnie stymuluje działalność innowacyjną w ramach klastra, pozyskując do projektów B+R partnerów krajowych i zagranicznych. Efektem współpracy klastrowej są rozwiązania technologiczne, które mają znaczenie społeczne. Wspólnie opracowano: przyjazne dla środowiska naturalnego, aktywne, wielofunkcyjne opakowanie przeznaczone do wydłużenia okresu trwałości świeżej żywności, a także organiczną barierową powłokę na bazie PHA wytworzonego z produktów ubocznych produkcji papieru do zastosowania w papierowych i tekturowych opakowaniach (potencjalne możliwości recyklingu).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hołub-Iwan (2012, s. 46); Plawgo (2014, s. 104); http://zielonachemia.eu; http://spkb.com.pl/; http://lke.fundacja.lublin.pl/ [dostęp: 20.01.2017].

W celu stworzenia obrazu aktywności polskich klastrów w obszarze innowacji społecznych, uznano za niezbędne zapoznanie się m.in. z wybranymi dobrymi praktykami klastrów. Metodą wykorzystaną do osiągnięcia tego zamierzenia była analiza dobrych praktyk klastrów, które zostały zaprezentowane w raportach z badań benchmarkingowych klastrów, realizowanych przez PARP w latach 2012 i 2014. Ponadto, pomocne były informacje dotyczące projektów innowacji o charakterze społecznym, pozyskane ze stron internetowych klastrów, w tym ich koordynatorów. Informacje zamieszczone w tabeli 2 pokazują, że aktywność polskich klastrów w obszarze innowacji społecznych jest bardzo zróżnicowana. W wielu klastrach istnieje duży potencjał strategiczny, który umożliwia rozwój tego typu innowacji. W klastrze Innowacyjna Medycyna zrealizowano m.in. projekt *Almas House in Poland*, który koncentrował się na problemie starzejącego się społeczeństwa w Polsce i konieczności podniesienia standardów opieki nad osobami starszymi przez implementację wzorców norweskich. W ramach projektu powstała sieć wymiany wiedzy, doświadczeń i dobrych praktyk między członkami polskiego klastra a norweskimi partnerami (np. OsloMedtech − klaster medyczny). Ponadto, w klastrze opracowano unikalny model szkoleń USG, dedykowany lekarzom rodzinnym (http://innowacyjnamedycyna.eu).

Klaster LifeScience Kraków jest jednym z partnerów merytorycznych międzynarodowego projektu *AMICI − antybakteryjne pokrycia w profilaktyce chorób zakaźnych*. Projekt koordynowany jest przez jedną z najstarszych europejskich organizacji, która wspiera współpracę naukowców i inżynierów w całej Europie. Klaster uczestniczył także jako partner w projekcie PATHOS, mającym na celu zwiększenie konkurencyjności sektora med-tech przez dzielenie się wiedzą z obszaru innowacji. Nawiązanej w ramach tego projektu współpracy międzynarodowej przyświecała idea, że nowe technologie medyczne mogą dostarczyć wiele korzyści dla pacjentów i systemów opieki zdrowotnej, poprawiając ich wydajność (http://lifescience.pl).

Z kolei członkowie Polskiego Klastra Drzewnego (Polish Wood Cluster) uczestniczyli w realizacji kilku projektów B+R, m.in. *Innowacyjna suszarnia na biomasę − budowa budynku produkcyjnego, udoskonalenie prototypu, opatentowanie, wdrożenie do produkcji*, *Opracowanie pakietu dodatków wielofunkcyjnych do stałych paliw biogennych i sposobu wprowadzania go do paliw*, *Kompleksowe badania i prace rozwojowe nad innowacyjną technologią podsuszania materiałów sypkich energią z odnawialnych źródeł*. W klastrze powstała innowacyjna linia technologiczna do produkcji pelletu i brykietu (http://www.polish-wood-cluster.pl).

Innowacja społeczna, jako termin bardzo popularny i często wykorzystywany w praktyce, ciągle ewoluuje wraz ze zmianą uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Tym samym odnosi się np. do: nowych produktów, projektów, usług, procesów, modeli, narzędzi oraz innych form działań, wyrażających się w nowych sposobach prowadzenia biznesu, reagowania na zmiany społeczne i przyczyniających się do rozwiązywania ważnych problemów oraz lepszego niż jak dotąd zaspakajania potrzeb społecznych (Mazurek-Łopacińska 2015, s. 408). Przedstawione wybrane przykłady innowacji społecznych w klastrach oraz wyniki analizy literatury przedmiotu, wskazują na podstawowe cechy tego typu innowacji, takie jak (Jędrych 2016, s. 135-136; Sobocińska 2015, s. 642-643; Tanimoto 2012, s. 269-272):

- oprócz innowacji ściśle społeczno-jednorodnych, istnieją takie, które są kombinacjami lub hybrydami istniejących rozwiązań, ich elementów, a nie całkowicie nowymi rozwiązaniami;

- wdrożenie innowacji społecznych często wymaga przekroczenia istniejących granic organizacyjnych, sektorowych, mentalnych;
- innowacje społeczne wymagają społecznych relacji i budują wciąż nowe relacje, otwierając się na dalsze zmiany, w tym innowacyjne;
- innowacje społeczne angażują partnerów z różnych sektorów (międzysektorowość), umożliwiając ich odbiorcom aktywne ich współtworzenie, przy zachowaniu ich podmiotowości (partycypacyjność);
- w procesie innowacyjnym dominuje koprodukcja i prosumpcja.

Każde innowacyjne rozwiązanie powstałe w środowisku klastra, zarówno marketingowe, techniczno-technologiczne czy organizacyjne ma w mniejszym lub większym stopniu charakter społeczny. Społeczny wymiar innowacji w klastrze wiąże się z tym, że zarówno na etapie ich powstawania, wdrażania, jak i dyfuzji, są ściśle uwarunkowane różnymi procesami społecznymi (Bukowski, Rudnicki, Strycharz 2012, s. 14). Uwzględnienie tego wymiaru innowacji w procesie decyzyjnym koordynatora klastra jest warunkiem sprawności podejmowanych przez niego działań, nastawionych na stymulowanie współpracy międzysektorowej w obszarze B+R i wspieranie techniczno-organizatorskie procesów innowacyjnych w klastrze.

Podsumowanie

Proces rozwoju klastrów determinowany jest współcześnie przez coraz większą liczbę czynników i wyzwań związanych z turbulencją otoczenia. Sytuacja ta powoduje, że sprawność zarządzania tymi organizacjami wymaga tworzenia odpowiedniego środowiska innowacyjnego i architektury organizacyjnej tak, by możliwe było ciągłe kreowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, z jednej strony najlepszych pod względem technologicznym, z drugiej zaś adekwatnych do aktualnych i przyszłych potrzeb gospodarczych i społecznych. Sprostanie tego typu złożonym wyzwaniom wymaga uwzględnienia w nieco większym niż dotychczas stopniu, nie tylko ekonomicznego, ale także społecznego wymiaru innowacji.

W zakresie definiowania innowacji społecznych, podobnie jak w przypadku klastrów, brakuje wciąż jednolitego stanowiska. Z uwagi na niejednorodny charakter innowacji społecznych, prawdę mówiąc nie sposób precyzyjnie rozgraniczyć co jest, a co nie jest innowacją społeczną. Granice między innowacjami mogą być niekiedy bardzo płynne. Tym samym w artykule przyjęto, że różne rodzaje innowacji w klastrach, np. innowacje produktowe, organizacyjne, technologiczne, przyczyniając się do rozwiązywania problemów społecznych i tworzenia nowych relacji społecznych w procesie innowacyjnym, mogą wykazywać w mniejszym lub większym stopniu znamiona innowacji społecznych. W przypadku oceny innowacji społecznych istotne są: stopień nowości oraz zakres, cel i efekt wdrożonych innowacji.

Współpraca w klastrze przedstawicieli trzech podstawowych sektorów (publicznego, prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego), tworzy korzystne warunki dla opracowy-

wania i wdrażania innowacji społecznych w wielu obszarach aktywności społeczno-gospodarczej, zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym klastra. Efektami tej współpracy mogą być np.: kreatywne rozwiązywanie problemów społecznych, wspieranie zrównoważonego rozwoju klastra, kreowanie jego marki jako organizacji społecznie odpowiedzialnej oraz pozytywnego wizerunku wśród jego interesariuszy, identyfikacja nowych form i modeli klastrowej aktywności, budowa kapitału społecznego, w tym kapitału zaufania.

W polskiej literaturze naukowej brakuje publikacji i szerszej dyskusji z zakresu innowacji społecznych w polskich klastrach, wyjaśniających istotę mechanizmów powstawania tych innowacji w środowisku klastrów, oceniających wpływ tak zróżnicowanych współcześnie uwarunkowań endo- i egzogenicznych rozwoju klastrów na jakość procesu innowacyjnego, w kontekście mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Jest to obszar, który dostarcza wielu nurtujących pytań badawczych. Zaprezentowane w artykule wyniki badań teoretycznych i analizy źródeł zastanych mogą być użyteczne dla różnych grup kluczowych interesariuszy klastrów oraz stanowić wstęp do bardziej pogłębionych badań o charakterze jakościowym i ilościowym.

Bibliografia

Baran M., Cichocka E., Maranowski P. (2016), *Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach*, (w:) Kaleta A., Moszkowicz K., Witek-Crabb A. (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 444.

Bukowski A., Rudnicki S., Strycharz J. (2012), *Społeczny wymiar innowacji*, „Zarządzanie Publiczne", nr 2(20).

Frączek D., Kryjom P. (2016), *Weryfikacja standardów zarządzania w wybranych klastrach – edycja 2015*, PARP, Warszawa.

Giza-Poleszczuk A., Włoch R. (2013), *Innowacje a społeczeństwo,* (w:) Zadura-Lichota P. (red.), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa.

Hołub J. (2012), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania*, PARP, Warszawa.

Jędrych E. (2016), *Innowacje społeczne w przedsiębiorstwach*, (w:) Sokołowski J. (red.), *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 439.

Kowalewski M. (2014), *Innowacje społeczne: obywatelskie usprawnienia miast*, „Studia Miejskie", tom 15.

Kowalski A.M. (2012), *Rola klastrów w transferze wiedzy z nauki do gospodarki na przykładzie wybranych krajów regionu Morza Bałtyckiego*, (w:) Waresa M.A., Poznańska K. (red.), *Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Kwaśnicki W. (2014), *Jak wspierać rozwój innowacji społecznych?,* (w:) Olejniczuk-Merta A. (red.), *Innowacje społeczne: od idei do upowszechniania efektu*, IBRKK, Warszawa.

Mazurek-Łopacińska K. (2015), *Innowacje społeczne w kontekście ekonomii społecznej*, „Marketing i Rynek", nr 8.

Olejniczuk-Merta A. (2013), *Innowacje społeczne*, „Konsumpcja i Rozwój", nr 1.

Olejniczuk-Merta A. (2014), *Rozwój innowacji społecznych a badania marketingowe*, (w:) Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (red.), *Badania marketingowe – nowe podejścia oraz metody na współczesnym rynku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 336.

Palmen L., Baron M. (2011), *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa.

Pilarska Cz. (2013), *Klastry: doświadczenia Polski i innych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Piotrowski M. (2014), *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa.

Plawgo B. (2014), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania*, PARP, Warszawa.

Schmitt J. (2014), *Social innovation for business success. Shared value in the apparel industry*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Skubiak B. (2016), *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, „Barometr Regionalny", tom 14(1).

Sobocińska M. (2015), *Działalność instytucji kreujących usługi kulturalne w kontekście rozwoju innowacji społecznych*, „Marketing i Rynek", nr 8.

Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch. (2006), *Zielona księga inicjatyw klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa.

Stawicka E. (2016), *Innowacje społeczne w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca", nr 12.

Szulc-Fischer P. (2015), *Znaczenie innowacji społecznych w konsumpcji*, „Marketing i Rynek", nr 2.

Szultka S. (2012), *Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, PARP, Warszawa.

Tanimoto K. (2012), *The emergent process of social innovation: multi-stakeholders perspective*, "International Journal of Innovation and Regional Development", Vol. 4, No. 3/4.

Wronka-Pośpiech M. (2015), *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 212.

Żminda T. (2011), *Rola klastrów w kształtowaniu innowacyjności*, „Organizacja i Zarządzanie", nr 4(16).

http://innowacyjnamedycyna.eu [dostęp: 20.01.2017].

http://lifescience.pl [dostęp: 20.01.2017].

http://lke.fundacja.lublin.pl [dostęp: 20.01.2017].

http://spkb.com.pl [dostęp: 20.01.2017].

http://www.polish-wood-cluster.pl [dostęp: 20.01.2017].

http://zielonachemia.eu [dostęp: 20.01.2017].

Social Innovations within Clusters - Strategic Challenge for Cluster Management

Summary

The article aims to characterise the significance of social innovations in the process of cluster development, with a particular regard to its innovative orientation. The paper comprises two integral parts that present the strategic dimension of cluster cooperation in the area of innovative process and the complexity and multidimension-

ality of social innovations in clusters. The article emphasises that a holistic evaluation of cluster innovative orientation requires not only taking into account the context of infrastructure and economy but also social aspects of innovation. It ensues from the conducted research that social innovations in Polish clusters are coherent with the concept of sustainable development. Scientific considerations regarding the subject in question are based on selected results of theoretical and desk research.

Key words: cluster, management, social innovation, development.

JEL codes: O31, O32, O35, M14, M21, L26

Социальные инновации в кластерах – стратегический вызов в управлении кластерами

Резюме

Цель статьи – дать характеристику значения социальных инноваций в процессе развития кластеров, с особым учетом их инновационной ориентации. Статья состоит из двух интегральных частей, в которых представили стратегическое измерение кластерного сотрудничества в области инновационного процесса, а также сложность и многомерность социальных инноваций в кластерах. В статье подчеркнули, что холистическая оценка инновационной ориентации кластеров требует не только учета инфраструктурного или экономического контекста, но и социальных аспектов инноваций. Из проведенных исследований вытекает, что социальные инновации поддерживают устойчивое развитие польских кластеров. Научные рассуждения о предмете статьи проводили на основе избранных результатов теоретических исследований и исследований типа *desk research*.

Ключевые слова: кластер, управление, социальная инновация, развитие.

Коды JEL: O31, O32, O35, M14, M21, L26

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacje:
dr hab. Krystyna Moszkowicz, prof. UE we Wrocławiu
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Zarządzania Strategicznego
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
e-mail: krystyna.moszkowicz@ue.wroc.pl

dr Bogusław Bembenek
Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności
Al. Powstańców Warszawy 8
35-959 Rzeszów
e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

Bogdan Nogalski
Wyższa Szkoła Bankowa – Gdańsk

Przemysław Niewiadomski
Politechnika Poznańska, FORTSCHRITT – Września

Kryterium różnicowania okazji implementacyjnej w praktyce przedsiębiorstwa wytwórczego[1]

Streszczenie

Zasadniczym celem publikacji jest opracowanie zestawu kryteriów różnicowania – pojawiających się w praktyce przedsiębiorstw wytwórczych – okazji implementacyjnych i na tej podstawie przygotowanie metody ich oceny. Osiągnięcie tak sformułowanego celu wymaga sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których autorzy zaliczają:

- na płaszczyźnie teoretyczno-projektowej – kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z podjętym tematem; w zamierzeniu autorów znajdzie to swój wyraz w hipotetycznym zestawie kryteriów oceny okazji, które w dalszej procedurze badawczej zostaną poddane ocenie eksperckiej;
- na płaszczyźnie projektowej – wypracowanie, przyjęcie i konsekwentne stosowanie terminu okazja implementacyjna, tym bardziej, że nie ma precyzyjnie ustalonego jego znaczenia;
- na płaszczyźnie empirycznej – wykorzystanie metody w praktyce przedsiębiorstw sektora maszynowego; zostanie przeprowadzona – uwzględniająca kryteria jej różnicowania – ocena wybranej okazji implementacyjnej.

Słowa kluczowe: teoria okazji, okazja implementacyjna, metoda różnicowania okazji.

Kody JEL: O31, O32, O33, L23 L61

Wstęp

Żyjemy w nowych, trudniejszych czasach. Współczesne zarządzanie stawia wysokie wymagania teoretykom i praktykom zarządzania (Nogalski, Szpitter, Jabłoński 2016, s. 75). Dotyczy to zarówno pojedynczych osób, jak i przedsiębiorstw, które stanęły przed nowymi, trudniejszymi, niż kiedykolwiek wcześniej, wyzwaniami (Kaleta 2013, s. s.12). Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w niezwykle trudnych warunkach, nie tylko ze względu na ich nieprzewidywalność i burzliwość[2], ale przede wszystkim ze względu na dualny charakter

[1] Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych związanych z budową maszyn rolniczych, które są obiektami – dotychczas prowadzonych przez autorów – badań; ich wyniki prezentowano w odrębnych publikacjach oraz raportach z badań własnych. Wybór takiego obiektu badań wynika również z faktu, że zawodowo jeden z autorów związany jest z przedsiębiorstwem będącym reprezentantem tego sektora.

[2] Przeciwieństwem turbulencji otoczenia jest jego stabilność. Zdaniem autorów niniejszej pracy, korzystniejsza z punktu widzenia teorii okazji jest działanie w otoczeniu niestabilnym, stwarzającym szansę pokazania talentów i kreatywności organizacji.

przedsiębiorstw niezbędny do osiągnięcia sukcesu w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej (Sajdak 2014, s. 109)[3]. Jedną z kluczowych cech organizacji jest zatem zdolność do elastycznego reagowania na pojawiające się zmiany (Cyfert 2012b, s. 51).

W tym miejscu autorzy publikacji twierdzą, że współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw nie są wyjątkowe, lecz są po prostu inne niż przeszłe, zarówno negatywnie, jak i pozytywnie. Z jednej strony, przedsiębiorstwa mają do czynienia z coraz szybszymi zmianami (Nogalski, Szpitter, Jabłoński 2016; Krzakiewicz 2014; Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014; Banaszyk, Cyfert, 2007; Cyfert, Krzakiewicz 2009; Cyfert 2012a; Cyfert, Krzakiewicz 2015; Koźmiński 2016; Zakrzewska-Bielawska 2012a; Blyler, Coff 2003; Teece 2007) i coraz bardziej złożonymi problemami, ale z drugiej strony, dzięki odpowiedniemu poziomowi elastyczności, taka sytuacja może być dla przedsiębiorstw szansą na rozwój; zwłaszcza gdy potrafią − zaistniałe problemy i pojawiające się okazje rozwiązać i wykorzystać szybciej i efektywniej niż zrobią to konkurenci.

Okazja jest nieodłącznym elementem współczesnej rzeczywistości, odnosi się niemal do wszystkich obszarów ludzkiej aktywności. Należy podkreślić, że umiejętność wykorzystania zachodzących – zarówno we wnętrzu, jak też w otoczeniu bliższym i dalszym organizacji – okazji jest istotnym warunkiem przetrwania i rozwoju[4]. Przy czym równie ważna jest umiejętność przewidywania i wyprzedzania pojawiających się okazji, a nie tylko reagowania na już zaistniałe. W związku z tym szczególnie istotna jest umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych – w tym zakresie – przedsięwzięć.

W związku z powyższym, kluczowym i nierozerwalnym elementem samej okazji jest umiejętność zarządzania nią. Zrozumienie tego wymaga od firm dostosowania się i oddziaływania na konkretne aspekty ich otoczenia ekonomicznego; postuluje się zatem, aby przedmiot zainteresowania teoretyków, praktyków, menadżerów oraz ekspertów i konsultantów od zarządzania stanowiło kształtowanie składników otoczenia zgodnie z interesami przedsiębiorstwa.

W powszechnym użyciu funkcjonuje zwrot zarządzanie okazją, przez który rozumie się również jej wyprzedzanie i antycypowanie, jako integralne elementy procesu zarządzania i przy tym stanowisku pozostają autorzy niniejszej pracy. A jak pojęcie okazji rozumiane jest przez przedstawicieli przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych działających w Polsce? Jakie kryteria oceny okazji implementacyjnej należy uwzględnić dokonując całościowej jej oceny oraz jak zdefiniować skalę wartościującą poszczególne z nich?

Powyższe pytania oraz przekonanie o występowaniu gospodarczego zapotrzebowania na wyniki o charakterze aplikacyjnym stanowiły główną inspirację do podjęcia badań, których zasadniczym celem jest opracowanie zestawu kryteriów różnicowania – pojawiających się w praktyce przedsiębiorstw wytwórczych – okazji implementacyjnych i na tej podstawie

[3] Z jednej strony wymaga się od nich budowania długoterminowych planów strategicznych, a drugiej zaś oczekuje szybkiej reakcji oraz alternatywnej propozycji na wypadek nieprzewidywalnych zdarzeń.

[4] W tym miejscu należy podkreślić, że okazja może organizację „dotknąć" albo może zostać przez nią samoistnie sprowokowana. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że dynamiczne otoczenie, z jednej strony inicjuje okazje samoistnie, z drugiej zaś pozwala na ich prowokowanie w obrębie przedsiębiorstwa aspirującego do miana elastycznego.

przygotowanie metody ich oceny[5]. Osiągnięcie tak sformułowanego celu wymaga sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których autorzy zaliczają:

- na płaszczyźnie teoretyczno-projektowej – kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z podjętym tematem; w zamierzeniu autorów znajdzie to swój wyraz w hipotetycznym zestawie kryteriów oceny okazji, które w dalszej procedurze badawczej zostaną poddane ocenie eksperckiej;
- na płaszczyźnie projektowej – wypracowanie, przyjęcie i konsekwentne stosowanie terminu okazja implementacyjna, tym bardziej, że nie ma precyzyjnie ustalonego jego znaczenia;
- na płaszczyźnie empirycznej – wykorzystanie metody w praktyce przedsiębiorstw sektora maszynowego; zostanie przeprowadzona – uwzględniająca kryteria jej różnicowania – ocena wybranej okazji implementacyjnej.

Teoretyczno-empiryczny charakter publikacji przesądza o zastosowanych metodach badawczych. W warstwie teoretycznej wykorzystana zostanie metoda rekonstrukcji i interpretacji literatury poświęconej teorii okazji, natomiast w warstwie projektowej przystąpiono do postępowania badawczego opartego na twórczej dyskusji prowadzonej wśród celowo dobranych ekspertów – reprezentantów wybranych przedsiębiorstw badanego sektora.

Zgodnie z intencją autorów, praca ma pokazać szerszą perspektywę oceny okazji implementacyjnej w kontekście elastycznej organizacji; dostarczyć praktycznych wskazówek w tym zakresie[6].

Okazja implementacyjna w teorii i praktyce zarządzania[7]

Z interpretacją pojęcia okazja wiąże się wiele niejasności. Określenie to jest niejednoznacznie rozumiane; w teorii zarządzania strategicznego występuje bliskoznaczne pojęcie szansa[8]. Zarządzanie szansą jest ściśle powiązane z okazją, zarządzaniem wiedzą oraz innowacyjnością przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznym. Przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą w sposób optymalny starają się wprowadzać innowacje stwarzające możliwości korzystania z szans, które stają przed nimi, i skutecznie je wykorzystywać (Niewiadomski 2016, s. 96). Pogląd ten podzielają autorzy niniejszej pracy, według których to właśnie okazje są sytuacjami sprzyjającymi osiąganiu celów firmy za pomocą dostępnych dla niej zasobów, zwłaszcza że doskonalenie firmy polega w pewnej mierze na wyszukiwaniu, chwy-

[5] Mówiąc o różnicowaniu autorzy mają na myśli podział na odrębne kategorie według, których prowadzona będzie całościowa ocena okazji implementacyjnej. Na podstawie różnic w danej kategorii można dokonywać jej podziału.

[6] Fundamenty elastyczności przedsiębiorstwa w procesie dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia są z jednej strony naturalnymi powodami wyboru strategii a z drugiej strony jej konsekwencjami w zakresie ich implementacji i realizacji (Urbanowska-Sojkin 2014c, s. 168).

[7] Jako że pojęcie okazji jest bardzo szerokie i obejmuje wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa – działając zgodnie z przyjętymi w nauce kanonami – konieczna jest zatem literaturowa prezentacja jej istoty, zobrazowanie jej jako cechy współczesnej organizacji, oraz identyfikacja związków jakie zachodzą pomiędzy okazją a elastycznością. Ze względu na wymogi wydawnicze dotyczące objętości publikacji – zaprezentowano jej istotę wyłącznie w ujęciu wybranych autorów.

[8] Szeroki zakres definiowania okazji wynika także z zaangażowania w ich badanie wielu dyscyplin naukowych, nie tylko zarządzania, ale także: ekonomii, towaroznawstwa czy finansów.

taniu i tworzeniu okazji do rozwoju (Krupski 2011; Krupski 2012; Zakrzewska-Bielawska 2012b). Jedną z proponowanych metod w tym zakresie jest wyznaczanie celów, ponieważ kiedy wytwórca ma przed sobą cel, otwiera się szerzej, by „widzieć" okazje i szanse, których nie potrafił zidentyfikować wcześniej. Cel jako wyznacznik w dziedzinie okazji, akcentuje również S. Trzcieliński (2011, s. 49), według którego okazja to sytuacja sprzyjająca podmiotowi działania w osiągnięciu zamierzonego celu lub pożądanego skutku, która istnieje w otoczeniu tego podmiotu lub jest postulowanym stanem cech tego otoczenia. T. Pszczołowski (1978, s. 147) traktuje okazję jako warunek konieczny zachowania prowadzącego do pożądanego skutku albo zamierzonego celu. Interesującą definicję okazji podaje R. Krupski (2005, s. 66), który zauważa, że okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej) o charakterze gospodarczym, stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. Autor podkreśla, ze okazje są ściśle związane z momentem czasu i okresem. Pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają, zarówno w bliższym otoczeniu, otoczeniu dalszym i wewnątrz przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa okazja może być zdefiniowana jako zdarzenie lub pojawiający się splot różnych okoliczności o charakterze czy skutkach gospodarczych, stwarzających możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści. Można sądzić, że strategie realizowane w rzeczywistości przez przedsiębiorstwa są w istocie swoistym połączeniem nastawienia na plan i okazję.

Istnieje już wiele opracowań dotyczących zarządzania okazjami[9]. Istnieje jednak potrzeba dalszych prac badawczych w tym obszarze (Krupski 2005, s. 69), zwłaszcza, że – podkreślają autorzy niniejszej pracy – różnorodność okazji zwiększa się wraz z narastaniem zmienności otoczenia.

Definiowanie okazji jest równie trudne, jak dokładne jej różnicowanie w procesach rozwojowych przedsiębiorstw. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brak jest jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia okazja. Autorzy niniejszej pracy zauważają, iż praktycznie każdy autor podaje swoje własne definicje, dając takie lub inne uzasadnienia (Antoszkiewicz 1997, s. 29; Szczepańska-Woszczyna 2009, s. 22; Obłój 1994, s. 68; Próchnicka 1990, s. 30; Szczepańska 1999, s. 19; Ryś 2012, s. 60-64). Wydaje się, że nie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja teoretyczna.

Podjęte w opracowaniu próby uporządkowania terminologicznego mają dla autorów walor poznawczy, co umożliwiło im wychwycenie wspólnych obszarów, zależności i podejść badawczych właściwych w procesie zarządzania okazją. Ponadto systematyzacja różnych ujęć tego samego problemu zwiększa możliwości kompleksowej analizy, a także może stanowić inspirację do dalszych poszukiwań badawczych[10].

Powstałe w opinii autorów zamieszanie metodologiczne – prowadzące do sprzecznych opinii, czym w istocie jest okazja implementacyjna, a co za tym idzie – jakimi metodami

[9] Na tle wielu opracowań dotyczących teorii okazji należy wymienić próbę systemowego ujęcia jej rodzajów okazji, której podjął się - wyodrębniając dwa wymiary – R. Krupski (2012, s. 3).

[10] Z punktu widzenia analitycznego ważne jest, aby definicja okazji dobrze służyła przyjętym celom badawczym.

ją badać, przesądziło o podjęciu badań kierunkowych, których celem nakreślono uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jak pojęcie okazji implementacyjnej rozumiane jest przez przedstawicieli przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych działających w Polsce? Badania realizowano podczas twórczych rozmów bezpośrednich z celowo dobranymi ekspertami[11]. Rozmowa była przygotowana według implikowanego potrzebami badawczymi scenariusza. Przyjęto formę rozmowy, w której badacz miał pełną inicjatywę w prowadzonych rozważaniach; oczywiście kierując się celem badawczym. W odniesieniu do przedstawionych założeń i koncepcji literaturowych oraz na podstawie doświadczeń wyniesionych ze swoich firm, zadaniem ekspertów było przedstawienie własnej interpretacji okazji implementacyjnej. Dyskusje eksperckie prowadzono podczas spotkań bezpośrednich odbywających się w dniach od 1 do 20 grudnia 2016 roku; pozwoliły autorom na wygenerowanie wymiarów, które najsilniej korelują z pojęciem okazji implementacyjnej.

Prowadzone rozmowy eksperckie oraz wnikliwa kwerenda literatury przedmiotu wskazują na utożsamianie okazji z:

- umiejętnością kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających i niesprzyjających (Sajdak 2014);
- umiejętnością wyszukiwania nisz technologicznych (Amin 1994; Autio 1997; Carnabuci, Bruggeman 2009; Hirst, Zeitlin 2006);
- umiejętnością rekonfigurowania dostępnych zasobów technologicznych, tj. środków produkcji, przedmiotów pracy i dostępnej technologii (Zakrzewska-Bielawska 2012a, s. 161; Eisenhardt, Martin 2000; Teece 2012, Christensen 1995; Garrouste, Saussier 2005; Wójcik-Karpacz 2013)[12].

Przyjmując powyższe za wykładnię w niniejszym opracowaniu przyjęto, iż: Okazje implementacyjne są to sytuacje, w których podjęcie przez wytwórcę określonej decyzji implementacyjnej związane jest w perspektywie niedalekiej przyszłości z wysokim prawdopodobieństwem odniesienia znacznych korzyści w postaci zysku . Dotyczą na ogół nowych idei, rozwiązań, kierunków działania, stanowią podstawę do imitowania lub wprowadzania innowacji w organizacji produkcji.

Wykorzystanie pojawiającej się w otoczeniu okazji wynika z umiejętności rekonfigurowania przez wytwórcę dostępnych środków produkcji (maszyny, urządzenia, narzędzia, przyrządy), przedmiotów pracy (surowce, materiały, półfabrykaty, energia) i dostępnej technologii (sposób pracy), jak również wiedzy (w tym inżynierskiej), predyspozycji osobowych pracowników wykonawczych, a także nabytych doświadczeń, przyjętych postaw i zachowań (kultura techniczna)[13].

[11] Jako że szczególną rolę nabierają wywiady z osobami stojącymi wysoko w hierarchii organizacji i dysponującymi stosowną i potrzebną do tego wiedzą (Mikołajczyk 2014, s. 160-161), rozmowy prowadzono z właścicielami reprezentującymi mikro- [4], małe [4] i średnie [6] przedsiębiorstwa produkcyjne sektora maszyn rolniczych.

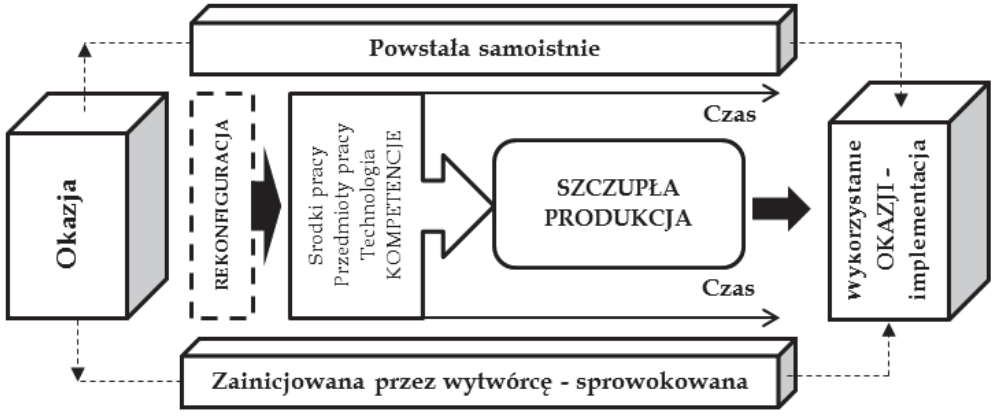
[12] J. Schumpeter (1949, s. 68), R. Solow (1957, s. 312-320) już wiele lat temu zauważyli, że rozwój postępu technicznego, a w szczególności rozwój technologii i ich wdrożenie w procesach wytwórczych, stanowią istotną dźwignię konkurencyjności i siłę wiodącą wzrostu gospodarczego oraz rozwoju ekonomicznego.

[13] Doświadczenia badaczy i praktyków wskazują na rosnące znaczenie zasobów niematerialnych, w szczególności ludzkich, obserwowane w poziomie zmotywowania do pracy, zdolności do przedsiębiorczości i innowacyjności, zdyscyplinowania względem wartości i norm stanowiących standardy przedsiębiorstwa i szerzej społeczne, a wyrażanych w ich postawach, zachowaniu (Urbanowska-Sojkin 2014c, s. 169).

Mówiąc o rekonfiguracji zasobów – w kontekście wykorzystania pojawiających się okazji – zwrócono uwagę na szczupłe procesy produkcyjne, które w istocie są pochodną kompetencji zarządczych i wykonawczych zatrudnionych w organizacji ludzi (por. schemat 1).

Schemat 1

Okazja implementacyjna w opinii praktyków zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Dostrzeżenie okazji jest efektem systematycznego monitoringu otoczenia, prowadzonego przez przedsiębiorstwo. Na tym etapie dokonuje się identyfikacji okazji i wydaje się ważne, by precyzyjnie określić jej istotę, zagrożenia, które mogą być z nią związane[14]. Niezwłoczna ocena jest pożądana ze względu na czasowe ograniczenie istnienia okazji, bowiem nie wiadomo, jak długo potrwa okazja. Po zidentyfikowaniu działań koniecznych dla wykorzystania okazji ich realizacja powinna zostać niezwłocznie zaplanowana, w tym również zapewnienie środków finansowych na wykorzystanie okazji. Formułowany jest pogląd, że im bardziej pozytywna jest ocena okazji, tym szybciej powinny być udostępnione środki finansowe. W realizacji działań służących rzeczywistemu wykorzystaniu okazji ważnym czynnikiem wpływającym na powodzenie tych działań jest uczenie się, bowiem wykorzystanie okazji jest w istocie grą bez ustalonych reguł, które dopiero w jej trakcie są odkrywane, weryfikowane i stosowane przez uczestników organizacji. Można sądzić, że kluczowe znaczenie ma tu umiejętność dogłębnego rozumienia uwarunkowań, w których dostrzeżono okazję, oraz konsekwentne jej wykorzystywanie przy podejmowaniu decyzji (Niewiadomski 2016, s. 98).

[14] Dokonywanie wyborów strategicznych w warunkach niepewności oraz możliwe skutki ich implementacji omawia szeroko w swoich pracach E. Urbanowska-Sojkin (2011; 2013a; 2013b; 2013c; 2013d; 2014a; 2014b).

Kryteria różnicowania okazji implementacyjnej[15]

Jakie kryteria musi spełniać okazja implementacyjna, aby była atrakcyjna z punktu widzenia wytwórcy? Próbę odpowiedzi na tak postawione pytanie stanowi niniejszy rozdział, w którym autorzy dokonują przybliżenia złożonej tematyki dotyczącej szeroko rozumianej oceny i związanej z nią kryteriami różnicowania.

W celu zidentyfikowania i przyjęcia kryteriów różnicowania okazji implementacyjnej i zdefiniowania skali wartościującej poszczególne z nich, w ramach badań właściwych wykorzystano wiedzę ekspercką. Wśród 12 ekspertów[16] bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwami produkcyjnymi funkcjonującymi w sektorze maszyn rolniczych przeprowadzono twórczą dyskusję[17]. Przy doborze dyskutantów wzięto pod uwagę ich doświadczenie zawodowe (w przypadku 10 osób) oraz naukowe (w przypadku 2 osób)[18] dotyczące zarządzania. W każdym przypadku są to osoby aktywne zawodowo, czynnie uczestniczące w procesach implementacyjnych organizacji, z których się wywodzą lub na rzecz których działają[19].

Intencją autorów było zebranie propozycji kryteriów różnicowania okazji implementacyjnych, zdefiniowanie skali wartościującej dla każdego z nich, a także przedyskutowanie kryteriów w odniesieniu do hierarchii ich ważności i sposobu interpretowania[20]. Celem twórczej rozmowy było uzyskanie jak największej liczby pomysłów, z których będzie można wybrać te najbardziej odpowiadające postawionemu problemowi.

Przed przeprowadzeniem twórczej rozmowy[21], zespół ekspertów został zapoznany z jej podstawowymi zasadami, a mianowicie ustalono, że: a) każdy ma prawo wypowiedzieć się na omawiany temat; b) ekspert powinien się skupić nad kluczowym zagadnieniem; c) bezprzedmiotowa ocena krytyczna jakiegokolwiek pomysłu podczas sesji ich gromadzenia jest niedozwolona; d) należy dążyć, aby uczestnicy oprócz podawania własnych,

[15] Kryteria różnicowania okazji implementacyjnej odniesiono do segmentu części zamiennych do produkcji, których wykorzystywane są z odlewy żeliwne, pręty stalowe oraz blachy walcowane. Mówiąc o kryteriach różnicowania okazji, autorzy mają na myśli podobieństwo części w zakresie wykorzystywanego w procesie produkcyjnym surowca, ceny jego zakupu oraz operacji obróbczych, których wykonanie warunkuje powstanie wyrobu gotowego.

[16] 1 osoba reprezentowała gdańskie środowisko naukowe (problematyka badawcza w zakresie zarządzania strategicznego), 1 osoba reprezentowała środowisko naukowe instytutu branżowego zajmującego się problematyką projektowania konstrukcji maszyn, 7 osób to właściciele przedsiębiorstw wytwórczych, 3 osoby to menadżerowie odpowiadający za całościową realizację procesów implementacyjnych (w tym także marketing i sprzedaż).

[17] W ramach sesji zasadniczej ustanowiono trzy kluczowe etapy, których realizacja warunkowała osiągnięcie celu implikowanego badaniami, w tym: 1) sformułowanie zadań, które mają zostać rozwiązane w trakcie sesji, 2) powołanie zespołu twórczego myślenia, 3) przeprowadzenie sesji generowania pomysłów.

[18] Jeden z ekspertów reprezentujących środowisko naukowe ma wieloletnie doświadczenie praktyczne w zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami.

[19] Były to osoby pracujące w organizacjach wytwórczych sektora mechanizacji rolnictwa od przynajmniej 5 lat i nadzorujące prace nad wdrażaniem, utrzymaniem i doskonaleniem produktu zgodnego z wymaganiami rynku.

[20] Wyselekcjonowane kryteria nie są kategoriami stałymi. Autorzy zdają sobie sprawę, iż tworzenie metod ocen jest bardzo utrudnione, poszczególni badacze tworzą szerokie listy kryteriów bez nadawania im rang, różnie je nazywając i interpretując. Ponadto, dobór poszczególnych czynników jest zawsze sprawą umowną i zależy od potrzeb własnych jego autorów lub instytucji, dla której arkusz oceny jest tworzony .

[21] Koordynatorzy zwrócili uwagę, że wybór kryteriów różnicowania okazji i skali oceny jej wartościowania w danym kryterium jest trudny, może być jedynie przybliżony, gdyż zawsze mogą pojawić się okazje o znaczeniu nieujętym w przyjętej kodyfikacji.

Tabela 1

Kryteria różnicowania okazji

Kryterium różnicujące	Skale punktowe
Dodatkowe nakłady implementacyjne	5 – Implementacja niewymagająca znacznych nakładów; obarczona małym ryzykiem; trudna do imitowania 4 – Implementacja wymagająca znacznych nakładów do jej wdrożenia; obarczona małym ryzykiem; trudna do imitowania 3 – Implementacja niewymagająca znacznych nakładów do jej wdrożenia; obarczona dużym ryzykiem; łatwa do imitowania 2 – Implementacja wymagająca stosunkowo dużych nakładów do jej wdrożenia; obarczona dużym ryzykiem; stosunkowo łatwa do imitowania 1 – Implementacja wymagająca przeprowadzenia dużego zakresu prac badawczo-rozwojowych i dużych nakładów finansowych; obarczona dużym ryzykiem; łatwa do imitowania
Okres zwrotu zainwestowanych środków	5 – Natychmiastowy zwrot nakładów poniesionych na implementację 4 – Zwrot nakładów poniesionych na implementację w okresie do 6 miesięcy 3 – Zwrot nakładów poniesionych na implementację w okresie od 6 do 12 miesięcy 2 – Zwrot nakładów poniesionych na implementację w okresie od 12 do 18 miesięcy 1 – Zwrot nakładów poniesionych na implementację w okresie powyżej 18 miesięcy
Czas realizacji okazji implementacyjnej	5 – Średni czas implementacji poniżej 21 dni roboczych 4 – Średni czas implementacji 22-30 dni roboczych 3 – Średni czas implementacji 31-40 dni roboczych 2 – Średni czas implementacji 41-50 dni roboczych 1 – Średni czas implementacji powyżej 50 dni roboczych
Zysk w stosunku do poniesionych nakładów	5 – Zysk z implementacji stanowi 91-100 % poniesionych kosztów 4 – Zysk z implementacji stanowi 81-90 % poniesionych kosztów 3 – Zysk z implementacji stanowi 71-80 % poniesionych kosztów 2 – Zysk z implementacji stanowi 61-70 % poniesionych kosztów 1 – Zysk z implementacji stanowi poniżej 60 % poniesionych kosztów
Udział surowca w procesie implementacyjnym	5 – Udział kosztów surowca stanowi powyżej 60% całkowitych kosztów implementacji 4 – Udział kosztów surowca stanowi 50-60% całkowitych kosztów implementacji 3 – Udział kosztów surowca stanowi 40-49% całkowitych kosztów implementacji 2 – Udział kosztów surowca stanowi j 30-39% całkowitych kosztów implementacji 1 – Udział kosztów surowca stanowi poniżej 30% całkowitych kosztów implementacji
Perspektywa ponownej implementacji	5 – Dostawa przynajmniej raz w miesiącu 4 – Dostawa co kwartał 3 – Dostawa co najmniej 2 razy w roku 2 – Dostawa co najmniej raz w roku 1 – Dostawa w odstępach dłuższych niż 1 rok
Wielkość jednorazowej dostawy	5 – Jednorazowa dostawa powyżej 200 sztuk 4 – Jednorazowa dostawa od 150 do 200 sztuk 3 – Jednorazowa dostawa od 100 do 150 sztuk 2 – Jednorazowa dostawa od 50 do 100 sztuk 1 – Jednorazowa dostawa poniżej 50 sztuk

Źródło: opracowanie własne.

rozwijali i łączyli pomysły innych uczestników, im lepsza współpraca grupy, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu; e) w trakcie pracy koordynatorzy mogą zadawać zespołowi pytania dodatkowe, umożliwiające powodzenie przedsięwzięcia badawczego[22].

Zamykając sesję, sformułowano ostateczną ocenę uzyskanych wyników, podziękowano uczestnikom za udział w sesji i poinformowano o toku dalszego postępowania. W kolejnym etapie koordynatorzy badań spisali wszystkie wymienione – przez rozmówców – kryteria różnicowania okazji implementacyjnej (pogrupowali podobne pomysły), dopracowali skalę ich wartościowania w danym obszarze. W ten sposób ustalono ostateczny kształt arkusza oceny (por. tabela 1)[23].

Eksploatacja okazji może się zakończyć jej wykorzystaniem o różnym poziomie satysfakcji, odpowiadającym stopniowi osiągnięcia celów lub zmarnowaniem okazji (Trzcieliński 2011, s. 64). W tym sensie mówimy tutaj o wartości okazji, rozumianej jako korzyść, którą wytwórca może osiągnąć w wyniku wykorzystania nadarzającej się okazji[24].

Istotność kryterium w procesie oceny okazji implementacyjnej

Jednym z ważniejszych problemów związanych z określaniem niewartościowanej oceny jest ustalenie mocy tworzonego zbioru cech. W zbiorze cech mogą występować cechy ilościowe (kwantytatywne), których stany mogą być wyrażone w postaci liczb. W tym przypadku poszczególnym kryteriom nadaje się wagę (por. tabela 2). W proponowanej metodzie różnicowania, w celu określenia istotności przyjętego kryterium, przypisano im odpowiedni wskaźnik wagowy. Konieczne jest tutaj uzyskanie wiarygodnych informacji dotyczących ważności kryteriów. Wagi zostały przyjęte w oparciu o wiedzę, doświadczenie i opinie zaproszonych do badań ekspertów.

Zaprezentowane przez autorów wagi nie zawsze muszą odpowiadać potrzebom danego podmiotu czy sektora. W związku z tym powinno się je traktować jako punkt wyjściowy.

Na ocenę okazji składa się wiele elementów, które dla wytwórcy mają określoną wartość. Im większa, z punktu widzenia wytwórcy, jest ta wartość, tym samym firma ma większe szanse na uzyskanie zadowalających rezultatów w postaci zysku, który – według ekspertów – jest podstawową determinantą efektywności wykorzystywania zasobów pozostających w dyspozycji wytwórcy. Dlatego zysk w stosunku do poniesionych nakładów powinien stanowić podstawowe kryterium oceny okazji (waga 0,30). Równie istotny jest okres zwrotu zainwestowanych środków (waga 0,19) czy ponoszone dodatkowo nakłady implementacyjne (waga 0,15).

[22] Nadzór nad badaniami sprawowali autorzy niniejszego opracowania.
[23] Przy czym lista kryteriów nie jest kategorią zamkniętą i w razie potrzeby może być wydłużona lub skrócona.
[24] Zarządzanie zorientowane na wartość okazji według autorów pracy to formalne i systematyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem skierowane na osiągnięcie celu, jakim jest maksymalizacja zysku dzięki optymalnemu wykorzystaniu ekonomicznych mechanizmów zarządzania daną implementacją.

Tabela 2

Istotność kryterium w procesie oceny okazji

Kryterium oceny	Istotność (waga)
Dodatkowe nakłady implementacyjne	0,15
Okres zwrotu zainwestowanych środków	0,19
Czas realizacji okazji implementacyjnej	0,08
Zysk w stosunku do poniesionych nakładów	0,30
Udział surowca w procesie implementacyjnym	0,05
Perspektywa ponownej implementacji	0,12
Wielkość jednorazowej implementacji	0,11
Suma	**1,00**

Źródło: jak w tabeli 1.

Czy badana okazja jest atrakcyjna? Przebieg oceny wg kryterium różnicowania

Mając ustalone kryteria różnicowania okazji, znając ich wagi można przystąpić do jej analizy. Badania, o których mowa w tej części opracowania dotyczą konkretnego przypadku[25]. Realizowano je przy współudziale polskiego producenta części maszyn rolniczych. Przedmiot badań stanowi tarcza krzywkowa o numerze katalogowym 64757729500F oraz 64757903700F (por. rysunek 1).

Rysunek 1

Tarcza krzywkowa – przedmiot okazji implementacyjnej

Źródło: materiały wewnętrzne firmy Granit Parts.

Na podstawie zapytania ofertowego[26], które przedsiębiorstwo otrzymało od firmy Granit Parts Części Zamienne[27] − traktowanego jako pojawiająca się okazja − autorzy

[25] Dobór okazji, którą poddano ocenie był celowy.

[26] Zapytanie ofertowe wygenerowane dnia 25-01-2017 roku przez system GRANIT Parts, opiewało na 100 sztuk każdej z wymienionych pozycji asortymentowych, tego samego dnia zostało przesłane drogą mailową do wytwórcy.

[27] Firma prowadząca hurtową sprzedaż części oryginalnych i zamiennych do większości występujących na światowym rynku marek maszyn rolniczych. Centrum działania firmy GRANIT znajduje się w magazynie centralnym w Heeslingen., przed-

zamierzali zobrazować ocenę według przyjętego kryterium jej różnicowania (por. tabela 3).

Tabela 3

Wyniki oceny okazji implementacyjnej w praktyce zarządzania

Kryterium różnicowania	Istotność w_i	Punkty x_i	Suma $w_i \times x_i$
Dodatkowe nakłady implementacyjne	0,15	4	0,60
Okres zwrotu zainwestowanych środków	0,19	5	0,95
Czas realizacji okazji implementacyjnej	0,08	3	0,24
Zysk w stosunku do poniesionych nakładów	0,30	3	0,90
Udział surowca w procesie implementacyjnym	0,05	3	0,15
Perspektywa ponownej implementacji	0,12	1	0,12
Wielkość jednorazowej implementacji	0,11	3	0,33
SUMA			**3,29**

Źródło: jak w tabeli 1.

W kontekście oceny okazji w ramach kryterium „dodatkowe nakłady implementacyjne" kluczowa była informacja dotycząca technologii produkcji wskazanej części oraz środków i przedmiotów pracy, które determinują powstanie wyrobu gotowego. Przy współudziale technologa-odlewnika ustalono, że istnieje konieczność wytworzenia specjalnego modelu[28] do produkcji odlewu żeliwnego[29] – dla każdej z tarczy – który zostanie poddany obróbce ubytkowej[30]. W kontekście prowadzonych analiz ustalono, że dodatkowe nakłady związane z implementacją tarczy oscylują w przedziale od 9000,00 do 10 000,00 zł. Jako że implementacja tarczy wymaga znacznych nakładów finansowych a jednocześnie – ze względu na skomplikowany proces technologiczny – jest trudna do imitowania (wysokie bariery wejścia), w ramach tego kryterium przyznano 4 punkty.

Dokonując oceny w ramach kryterium „okres zwrotu zainwestowanych środków" ustalono, że jest on natychmiastowy, tzn. wraz z pierwszą dostawą wytwórca pokrywa koszty związane z implementacją. Biorąc pod uwagę 200 sztuk dwóch typów tarczy i dodatkowe koszty implementacji w wysokości 20 000,00 zł, z każdej sprzedanej sztuki należy odjąć 100,00 zł. Jako że cena sprzedaży kształtuje się na poziomie 267,00 zł wraz z pierwszą dostawą wytwórca pokrywa – poniesione jednorazowo – dodatkowe koszty implementacji. Powyższe upoważnia do przyznania 5 punktów w ramach wymienionej kategorii różnicowa-

siębiorstwa siostrzane natomiast w Austrii, Holandii, Belgi, Francji, Włoszech, Anglii, Polsce i Czechach, Danii, Szwajcarii i Węgrzech. Szerzej o firmie: https://www.granit-parts.pl

[28] Jest to przyrząd, który służy do odwzorowania zewnętrznych kształtów odlewu w formie.

[29] Odlewnictwo to wciąż jeden z podstawowych procesów technologicznych, polegający na wytwarzaniu przedmiotów o różnym kształcie. Jego przebieg polega na wypełnieniu odpowiednio wykonanych, specjalnych form ciekłym materiałem.

[30] Zadaniem obróbki ubytkowej jest usunięcie określonej objętości materiału.

nia. Bazując na wiedzy technologów[31], ustalono, że przygotowanie niezbędnej dokumentacji technologicznej odlewów wraz z kompletem rysunków technicznych z wykorzystaniem technik CAD, wykonanie odpowiedniego wyposażenia odlewniczego (skrzynki formierskie, modele, płyty podmodelowe) oraz proces produkcji odlewu jest przedsięwzięciem czasochłonnym; średni czas implementacji oszacowano na 31-40 dni roboczych, co przekłada się na 3 punkty w ramach przyjętego kryterium.

Dokonując oceny w ramach kategorii „zysk w stosunku do poniesionych nakładów" wzięto pod uwagę – wyżej już omówione – koszty związane z produkcją modelu odlewniczego. W kontekście powyższego deklarowaną cenę sprzedaży pomniejszono o 100,00 zł licząc na sztukę implementowanego produktu. W związku z tym, iż zysk oszacowano na poziomie 109,80 zł (70%), w ramach wymienionej kategorii przyznano 3 punkty. Jako, że udział kosztów surowca stanowi poniżej 30% całkowitych kosztów implementacji[32] - w ramach kategorii „udział surowca w procesie implementacyjnym" – przyznano wyłącznie 1 punkt.

Bazując na informacji uzyskanej od menadżera produktu Granit Polska[33] w ramach kategorii „perspektywa ponownej implementacji" przydzielono wyłącznie jeden punkt[34], co jest rekompensowane wielkością zamówienia; w ramach kryterium „jednorazowa dostawa" przydzielono 3 punkty.

W modelowanej na potrzeby niniejszego opracowania metodzie – na podstawie przyznanych punktów – zaproponowano następujące kategorie różnicowania okazji

- Kategoria I – 4,00-5,00 – okazja kluczowa; wykorzystywana w pierwszej kolejności; atrakcyjna ze względu na przyjęte kryteria.
- Kategoria II – 3,00-3,99 – okazja istotna; wykorzystywana w przypadku wolnych mocy produkcyjnych (redundacja zasobów).
- Kategoria III – 2,00-2,99 - okazja rozpatrywana indywidulanie ze względu na poszczególne kryteria.
- Kategoria IV – 1,00-1,99 – okazja nieistotna; nieatrakcyjna dla wytwórcy.

W ramach prowadzonej oceny - występująca w otoczeniu badanego przedsiębiorstwa – okazja implementacyjna została zakwalifikowana do kategorii II (3,29 punktu).

Autorzy publikacji świadomi są faktu, że prezentowane kryteria różnicowania okazji mogą wydawać się mało obiektywne. Opracowanie właściwej metody oceny wartości okazji i na tej podstawie jej wykorzystanie jest jednym z prowadzonych działań ciągłego uczenia się organizacji. Wobec powyższego przedstawiona w niniejszym opracowaniu analiza ma wyłącznie wskazać firmom kierunki takich działań, ze szczególnym uwzględnieniem doboru indywidualnych kryteriów różnicowania. Pozwoli to na wybór okazji o istotnej wartości z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa.

[31] Wszystkie zagadnienia i informacje zamieszczone w pracy konsultowano z technologami odlewni Ferrex Sp. z o.o. w Poznaniu. Zakład ten specjalizuje się w produkcji wyrobów z żeliwa szarego i sferoidalnego.
[32] Zakup surowca – 37,20 zł; koszty pracy – 20,00 zł, koszty dodatkowe 100,00 zł.
[33] Rozmowę bezpośrednią przeprowadzono w dniu 27.01.2017 roku w siedzibie firmy Granit Parts Polska Części Zamienne.
[34] Analiza sprzedaży Granit Parts wykazała roczne zapotrzebowanie na poziomie 30 sztuk.

Podsumowanie

Niniejsze opracowanie jest rezultatem badań nad praktycznymi trudnościami, które napotykają teoretycy i praktycy w toku oceny okazji według zróżnicowanych kryteriów. Analiza literatury poświęcona temu zagadnieniu wykazała, że większość opracowań poświęconych teorii okazji traktuje je w sposób ogólny, nie przedstawiając praktycznych wskazówek, które umożliwiałyby menadżerom zrozumienie dostępnych im danych i informacji. Mające podłoże teoretyczne – przedstawione w publikacji – badania dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych sposobów różnicowania okazji.

Wśród dużej ilości napływających do przedsiębiorstwa informacji przedsiębiorca powinien koncentrować się na tych, na bazie których będzie mógł budować wiedzę pozwalającą mu zrozumieć zarówno zmiany zachodzące w danej branży, jak i dostrzec nowe okazje, w które może zaangażować zasoby znajdujące się w jego dyspozycji (Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2010, s. 274). Takie podejście potwierdza sens i celowość realizowanych przez autorów badań „użytecznych" w praktyce biznesowej. Kryterium oceny okazji implementacyjnej jest problemem niezwykle ważnym dla skuteczności i efektywności funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza elastycznego. Pozwala na doskonalenie, które będąc rezultatem uczenia się organizacji, jest istotnym uwarunkowaniem jego wzrostu. Ma to związek z nieustanną dynamiką i zmianami, które nieustannie dokonują się na naszych oczach.

Nieodzowne stało się zatem ustalenie wskaźników, które pozwolą – w ramach oceny – różnicować okazje. W kontekście powyższego za istotne uznano przeprowadzenie badań i analiz w ramach, których: a) zapoczątkowano dyskusję dotyczącą teorii okazji implementacyjnej w kontekście przedsiębiorstwa przemysłowego, b) zaproponowano kryteria różnicowania okazji, c) dokonano jej oceny w praktyce przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Amin A. (Ed.) (1994), *Post-Fordism. A Reader*, Blackwell Publishers, Oxford, Malden.

Antoszkiewicz J. (1997), *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa.

Autio E. (1997), *New Technology – Based Firms in Innovation Networks Symplectic and Generative Impacts*, "Research Policy", Vol. 26.

Banaszyk P., Cyfert S. (2007), *Strategiczna odnowa organizacji*, Difin, Warszawa.

Blyler M., Coff R. (2003), *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split pies*, "Strategic Management Journal", Vol. 24, No. 7.

Carnabuci J., Bruggeman J. (2009), *Knowledge Specialization, Knowledge Brokerage and the Uneven Growth of Technology Domains*, "Social Forces", Vol. 88, No. 2.

Christensen J.F. (1995), *Asset Profiles for Technological Innovation*, "Research Policy", Vol. 24.

Cyfert S. (2012a), *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, (w:) Bełz G., Cyfert S. (red.), *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Cyfert S. (2012b), *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Cyfert S., Bełz G., Wawrzynek Ł. (2014), *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie", nr 1A(159).

Cyfert S., Krzakiewicz K. (2009), *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań.

Cyfert S., Krzakiewicz K. (2015), *Model procesu odnowy organizacyjnej*, "Management Forum", Vol. 3, No. 1.

Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000), *Dynamic Capabilities: What are They?*, "Strategic Management Journal", Vol. 21.

Garrouste P., Saussier S. (2005), *Looking for a Theory of the firm: Future Challenges*, "Journal of Economics Behavior & Organization, Vol. 58.

Hirst P., Zeitlin J. (2006), *Flexible Specialization versus Post-Fordism: Theory, Evidence and Policy Implications*, (w:) Beynon H., Nichols T. (Eds.), *The Fordism of Ford and Modern Management*, Elgar, Cheltenham.

Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.

Kornel R. (2014), *Okazje rynkowe szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 14.

Koźmiński A.K. (2016), *Polskie zarządzanie: kontredans nauki i praktyki*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 3.

Krupski R. (2011), *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie", nr 4(147).

Krupski R. (2012), *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań,* „Przegląd Organizacji", nr 11.

Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa.

Krzakiewicz K. (2014), *Iluzje w procesie badania sukcesu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie", nr 1A(159).

Mikołajczyk Z. (2014), *Metodyka pracy naukowej jako podstawa przygotowania rozpraw na stopnie naukowe – powrót do korzeni*, „Organizacja i Kierowanie", nr 1A(159).

Niewiadomski P. (2016), *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Nogalski B., Szpitter A., Jabłoński M. (2016), *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2010), *Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", seria: Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Obłój K. (1994), *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa.

Próchnicka M. (1990), *Informacja a umysł*, UNIVERSITAS, Kraków

Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.

Ryś K. (2014), *Okazje rynkowe szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 14.

Sajdak M. (2014), *Zwinność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania między stabilnością a chaosem*, (w:) Romanowska M., Cygler J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Schumpeter J. A. (1949), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Solow R. M. (1957), *Technical change and the aggregate production function*, "Review of Economics and Statistics", Vol. 39.

Szczepańska K. (1999), *Techniki menedżerskie w TQM*, Alfa-Wero, Warszawa.

Szczepańska-Woszczyna K. (2009), *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance,* "Strategic Management Journal", Vol. 28, Iss. 13.

Teece D.J. (2012), *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, "Journal of Management Studies", Vol. 49, Iss. 8.

Trzcieliński S. (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Urbanowska-Sojkin E. (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin, E. (2013a), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E. (2013b), *Społeczny wymiar ryzyka-związki między kapitałem społecznym przedsiębiorstwa i jego sprawnością strategiczną*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie", nr 52.

Urbanowska-Sojkin E. (2013c), *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse", "Journal of Management and Finance", No. 4/1.

Urbanowska-Sojkin E. (2013d), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem-podejście preskryptywne,* (w:) *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań

Urbanowska-Sojkin, E. (2014a), *Społeczne granice zarządzania przedsiębiorstwem,* (w:) *Granice zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E. (2014b), *Społeczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia*, „Organizacja i Kierowanie", nr 1A.

Urbanowska-Sojkin E. (2014c), *Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, "Studia Oeconomica Posnaniensia", Vol. 2, No. 11(272).

Wójcik-Karpacz A. (2013), *Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, seria: Zarządzanie", T. 22, nr (2).

Zakrzewska-Bielawska A. (2012a), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, (w:) Werewka J. (red.), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, Wydawnictwo AGH, Kraków.

Zakrzewska-Bielawska A. (2012b), *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje,* (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, seria: Zarządzanie", T. 22, nr 2.

Differentiation Criterion of the Implementation Opportunity in the Manufacturing Company Practice[35]

Summary

The main objective of the publication is to develop a set of differentiation criteria – which occur in practice of manufacturing companies – of implementation opportunities, and to prepare methods of their assessment on this basis. The achievement of the objective, shaped in this way, requires a formulation and fulfilment of partial objectives, which, according to the authors, include:

- at the theoretical and design level – a query of subject literature remaining in the direct relation to the research topic; in the authors' intention, it will find its expression in a hypothetical set of assessment criteria of opportunities, which will be subjected to the expert evaluation in the further research procedure;
- at the design level – development, adoption and consistent use of the implementation opportunity term, especially that its meaning is not precisely determined;
- at the empirical level – using the method in practice of companies of the machinery sector; the assessment of the selected implementation opportunity – taking into account its differentiation criteria – will be conducted.).

Key words: opportunity theory, implementation opportunity, differentiation method of opportunities.

JEL codes: O31, O32, O33, L23 L61

Критерий дифференцирования способности внедрения в практике производственного предприятия[36]

Резюме

Основная цель публикации – разработать перечень критериев дифференцирования, появляющихся в практике производственных предприятий, способностей внедрения и на этой основе подготовить метод их оценки. Достижение так поставленной цели требует формулировки и осуществления частичных целей, к числу которых авторы относят:

- в теоретико-проектном плане – обзор литературы предмета, прямо связанной с рассматриваемой темой; по намерению авторов это получит свое отражение в гипотетическом наборе критериев оценки шансов, которые в дальнейшей исследовательской процедуре будут подвержены экспертной оценке;

[35] The study refers to industrial enterprises connected with agricultural mechanical engineering, which are the objects of the research conducted so far by the authors; their findings were presented in separate publications and reports on own surveys. The choice of such a research object also stems from the fact that one of the authors professionally is connected with an enterprise being a representative of this sector.

[36] Разработка относится к промышленным предприятиям, связанным с производством сельскохозяйственных машин, которые представляют собой объект проводимых до сих пор авторами исследований; результаты их представлялись в отдельных публикациях и отчетах о собственных исследованиях. Выбор такого объекта исследований вытекает тоже из факта, что по своей профессии один из авторов связан с предприятием-представителем этого сектора.

- в проектном плане – разработка, принятие и последовательное применение термина «способность внедрения», тем более что нет четко определенного его значения;
- в эмпирическом плане – использование метода в практике предприятий машиностроительного сектора; будет проведена, учитывающая критерии ее дифференцирования, оценка избранной способности внедрения.

Ключевые слова: теория возможностей, способность внедрения, метод дифференцирования способностей.

Коды JEL: O31, O32, O33, L23 L61

Artykuł nadesłany do redakcji w lutym 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacje:
prof. dr hab., dr hc. Bogdan Nogalski
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
Instytut Zarządzania i Finansów
ul. Aleja Grunwaldzka 238A
80-266 Gdańsk
e-mail: bogdan.nogalski@ug.edu.pl

dr hab. inż. Przemysław Niewiadomski
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
ul. Strzelecka 11
60-965 Poznań
e-mail: niewiadomski@zpcz.pl

Barbara Ocicka
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Strategie zakupowe przedsiębiorstw w warunkach niestabilności

Streszczenie

Głównym celem artykułu bazującego na wynikach badań jest określenie strategii i dźwigni zakupowych przedsiębiorstw rozwijanych w warunkach niestabilnego otoczenia XXI wieku. Wybór tematu uzasadnia wzrost strategicznego znaczenia zarządzania zakupami w tworzeniu wartości i osiąganiu rentowności współczesnych przedsiębiorstw przez m.in. oddziaływanie na ich główne determinanty, jakimi są: wzrost przychodów, redukcja kosztów oraz efektywne zarządzanie aktywami. Cele zarządzania zakupami w biznesie w coraz większym stopniu koncentrują się na zarządzaniu wartością dla właścicieli i innych interesariuszy przedsiębiorstw i sieci dostaw, a jej tworzenie coraz częściej jest konfrontowane z nowymi wyzwaniami. Wobec dynamicznych zmian w niestabilnym otoczeniu następuje weryfikacja i zachodzą zmiany w dotychczasowych strategiach i dźwigniach zakupowych. W artykule przedstawiono wnioski z kwerendy źródeł literatury oraz wyników badań empirycznych o charakterze jakościowym przeprowadzonych w 2016 roku.

Słowa kluczowe: zarządzanie zakupami w przedsiębiorstwie, strategie zakupowe, zarządzanie wartością.

Kody JEL: L21, L60, M21

Wstęp

Budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw we współczesnym otoczeniu wymaga skutecznego wychodzenia naprzeciw zmianom o różnorodnej skali i sile oddziaływania na ich działalność. Szczególnie wymagające uwarunkowania panują w niestabilnym otoczeniu, cechującym się rosnącym poziomem niepewności i wzrostem różnorodności rodzajów ryzyka o charakterze zewnętrznym, prowadzących do zagrożeń i kryzysów. Zarówno strategie rozwoju, jak również strategie funkcjonalne przedsiębiorstw podlegają zmianom mającym na celu poszukiwanie i wykorzystywanie źródeł wartości wzmacniających ich konkurencyjność wobec rosnących wymagań rynkowych.

W obliczu współczesnych uwarunkowań, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu dostrzegają wpływ zarządzania zakupami na wartość dostarczaną interesariuszom. Coraz więcej organizacji tworzy i realizuje strategie zakupowe spójne z ich strategiami rozwoju i zintegrowane z innymi strategiami funkcjonalnymi. Przemiana w postrzeganiu roli zakupów wynika z coraz wyższej presji rynkowej. Równocześnie uwarunkowania zarządzania zakupami zmieniają się w sposób bardzo znaczący, stwarzając dla menadżerów z jednej strony – nowe wyzwania związane z koniecznością uwzględnienia w rozwoju strategii zakupowych niepewności i coraz szerszego portfolio rodzajów ryzyka, a z drugiej – szanse

pozyskiwania zasobów zewnętrznych od dostawców na rynku globalnym z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi *e-sourcingu* i elektronicznych rynków zakupów.

Głównym celem artykułu jest charakterystyka strategii i dźwigni zakupowych rozwijanych przez przedsiębiorstwa w uwarunkowaniach niestabilnego otoczenia. W pierwszej części przedstawiono główne cechy niestabilnego otoczenia w XXI wieku. W drugiej zaprezentowano miejsce i rolę zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie. W trzeciej części przeprowadzono analizę strategii i dźwigni zakupowych na podstawie studiów przypadków przedsiębiorstw produkcyjnych. Zidentyfikowane na bazie polskich doświadczeń praktyki zarządzania zakupami porównano do strategii i dźwigni rozpoznanych na rynku globalnym. W podsumowaniu ujęto najważniejsze wnioski i wskazano potencjalne przyszłe kierunki badań.

Wnioskowanie przeprowadzono na podstawie kwerendy źródeł literatury obejmującej w szczególności publikacje dotyczące rozwoju strategii zakupowych przedsiębiorstw oraz wyników badań własnych o charakterze jakościowym zrealizowanych w 2016 roku. W badaniach zastosowano metodę pogłębionych wywiadów indywidualnych[1], przeprowadzonych z menadżerami wyższego szczebla odpowiedzialnymi za zarządzanie zakupami i relacjami z dostawcami, reprezentującymi przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną w Polsce w różnych branżach, takich jak: AGD, elektroniczna, farmaceutyczna, motoryzacyjna, odzieżowa, RTV i spożywcza. Przeprowadzenie wywiadów pozwoliło na opracowanie siedmiu studiów przypadków (*multi case studies analysis*) skoncentrowanych na opisie struktury i segmentacji bazy dostawców, strategii i dźwigni zakupowych oraz charakteru relacji z dostawcami. Określono również czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które w okresie ostatnich trzech lat powodowały restrukturyzację bazy dostawców i zmiany w strategiach i dźwigniach zakupowych badanych przedsiębiorstw.

Cechy współczesnego otoczenia

W. Szymański (2012, s. 11) określił, iż „stopniowo wchodzimy w erę trwałego trendu destabilizacji", ponieważ „następuje stopniowe przejście od stosunkowo długich procesów stabilności przerywanych co jakiś czas zjawiskiem destabilizacji – do stosunkowo trwałych długich okresów niestabilności i kryzysów przerywanych niekiedy krótkimi okresami stabilności i spokoju". We współczesnym otoczeniu wzrasta niepewność, o czym świadczy rosnąca złożoność i dynamika zmian zewnętrznych, na których wystąpienie przedsiębiorstwa nie mają wpływu i nie mogą ich przewidzieć. Zgodnie z konstatacją M. Romanowskiej (2016, s. 25), „niepewność powodują dynamika i złożoność systemów, a niepewność z kolei wzmacnia dynamikę i złożoność tych systemów", ponadto niepewność i brak umiejętności przewidywania zmian są uważane za główne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwie. K. Rutkowski (2015, s. 93) podkreślił, że konkurencja między łańcuchami dostaw w najbliższych dekadach będzie miała miejsce w zupełnie od-

[1] Wywiady zrealizowano we współpracy z ASM Centrum Badań i Analiz w Kutnie.

miennym globalnym otoczeniu, w którym „nieprzewidywalność i niestabilność stały się powszechne w zarządzaniu logistyką i łańcuchem dostaw". Większość autorów zgadza się, że współcześnie coraz większe znaczenie zyskuje konieczność rozwoju adaptacyjnych i antycypacyjnych strategii zarządzania łańcuchem dostaw (Ivanov, Sokolov 2010; World Economic Forum 2013; Manners-Bell 2014; Sheffi 2015; Fiksel i in. 2015). Należy podkreślić potrzebę proaktywnego kształtowania, czyli dokonywania zmian strategii rozwoju przedsiębiorstw i ich strategii funkcjonalnych na miarę wyzwań w otoczeniu XXI wieku w dążeniu do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Miejsce i rola strategii zakupowych w przedsiębiorstwie

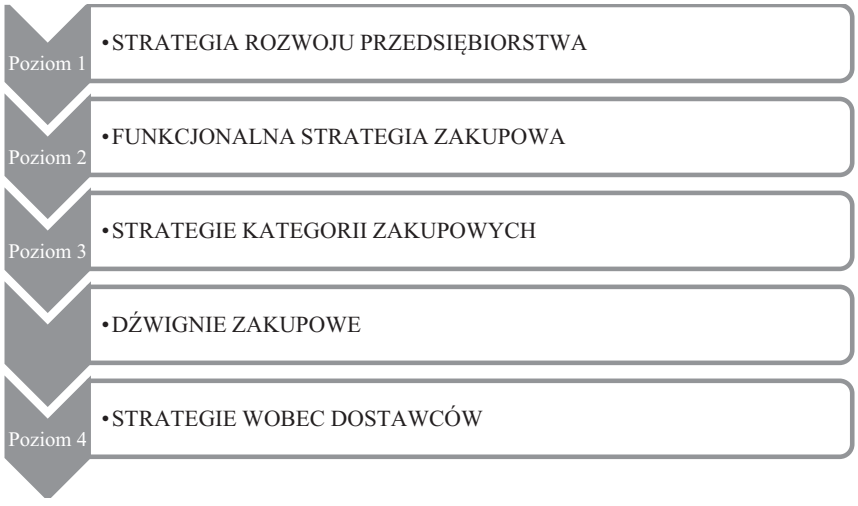
Zarządzanie zakupami w biznesie jest definiowane jako zarządzanie zewnętrznymi zasobami firmy w taki sposób, aby zapotrzebowanie na zasoby niezbędne do funkcjonowania organizacji oraz do zarządzania jej czynnościami podstawowymi i wspierającymi było zapewnione na najlepszych warunkach (Van Weele 2014). Powinno ono bazować na strategii zakupowej, która determinuje cele i decyzje na poziomach strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Na potrzebę strategicznej reorientacji zakupów zwrócił uwagę K. Rutkowski (2013, s. 35-36), podkreślając, że „mogą mieć kluczowe znaczenie w poprawie rentowności i wartości firmy, w budowaniu jej przewagi konkurencyjnej, w rozwiązywaniu jej najróżniejszych problemów i wychodzeniu naprzeciw wyzwaniom przyszłości", uznając jednocześnie brak orientacji strategicznej za jeden z „siedmiu grzechów głównych" polskich menadżerów zakupów.

Rozwój strategii zakupowej wymaga wielopoziomowego podejścia, które obejmuje strategię przedsiębiorstwa, strategie funkcjonalne, strategie kategorii zakupowych oraz strategie wobec dostawców (por. schemat 1). Na poziomie zarządzania kategoriami następuje wybór dźwigni zakupowych, stosowanych w relacjach z poszczególnymi segmentami dostawców.

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa jest najważniejsza, ponieważ wyznacza kierunki i sposoby rozwoju jego działalności, zaś strategie funkcjonalne wzmacniają i koordynują plany strategiczne na poziomie całej organizacji oraz w każdym z jej oddziałów (Gierszewska, Romanowska 2009, s. 21-22). Strategia zakupowa określa plan współtworzenia wartości przez funkcję zakupów w relacji koordynacji i integracji z innymi strategiami funkcjonalnymi, w dążeniu do osiągania celów strategicznych i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jest tworzona i realizowana przez jednostki zakupowe posiadające obecnie różnorodne pozycje w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. W organizacjach, które dostrzegają strategiczną rolę zakupów, są rozwijane specjalne działy mające kluczowe kompetencje w zakresie niniejszej funkcji. W ramach ich odpowiedzialności dokonuje się analizy i kategoryzacji zakupów przedsiębiorstwa i w zależności od ich wyników, zostają określone i są realizowane strategie poszczególnych kategorii zakupowych. Na poziomie zarządzania kategoriami zarówno zakupów bezpośrednich (produkcyjnych), jak i pośrednich (nieprodukcyjnych), przedsiębiorstwa wykorzystują dźwignie zakupowe, czyli m.in. praktyki, metody, działania, narzędzia

Schemat 1

Poziomy w rozwoju strategii zakupowej



Źródło: Hesping, Schiele (2015, s. 139).

i umiejętności służące realizacji celów i zwiększaniu wartości dodanej funkcji zakupowej (Rzeżacz 2016, s. 99). Są one wykorzystywane w realizacji strategii rozwoju relacji z dostawcami, którzy zostają podzieleni na segmenty według określonych kryteriów, takich jak np. udział w ogólnej wartości zakupów przedsiębiorstwa czy ryzyko dostaw. Należy dostrzec potencjalny wpływ zarządzania zakupami i relacjami z dostawcami na różne determinanty wartości i rentowności współczesnych przedsiębiorstw, wśród najważniejszych z nich wymieniając: wzrost przychodów, redukcję kosztów operacyjnych, redukcję aktywów trwałych i obrotowych (Christopher, Ryals 1999, s. 4; Ocicka 2013).

A.J. van Weele (2014, s. 55), przedstawiając ewolucję celów zakupów w biznesie, określił współzależności pomiędzy kosztami, ryzykiem i wartością oraz podkreślił potrzebę poszukiwania równowagi między tymi zmiennymi. Wśród głównych dźwigni mających wpływ na koszty wskazał: redukcję bazy dostawców, standaryzację produktów, zakupy globalne, outsourcing i offshoring, korzystanie z aukcji elektronicznych oraz zarządzanie kontraktami. Z kolei, wśród praktyk zarządzania ryzykiem w zakupach wymienił: dywersyfikację źródeł dostaw, zawieranie kontraktów bazujących na miernikach efektywności zakupów, społeczną odpowiedzialność biznesu, zakupy spełniające zasady zrównoważonego rozwoju, audyty dostawców i zapewnienie jakości dostaw, kontrolę sytuacji finansowej dostawców oraz ochronę własności intelektualnej. Za dźwignie zarządzania wartością wspomniany autor uznał: wzrost przychodów poprzez rozwój i komercjalizację nowych produktów, dostarczanie coraz wyższej wartości dodanej klientom, wczesne angażowanie dostawców w roz-

wój produktów, skrócenie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek, alianse marek z dostawcami oraz rozwój wspólnych działań promocyjnych.

Potrzeby strategicznej reorientacji w zarządzaniu zakupami w biznesie, kształtowania strategii funkcji zakupowej oraz wyboru dźwigni zakupowych zostały przedstawione w literaturze. W praktyce gospodarczej znajdują się one na różnych etapach rozwoju i zaawansowania realizacji w zależności od postrzegania roli zakupów przez właścicieli i zarządy przedsiębiorstw.

Strategie i dźwignie zakupowe polskich przedsiębiorstw − analiza studiów przypadków

Na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych z menadżerami wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce opracowano zaprezentowaną w tabeli 1 charakterystykę strategii i dźwigni zakupowych, kryteriów segmentacji i relacji z dostawcami.

Wszystkie badane firmy realizują cele strategiczne funkcji zakupowej zorientowane głównie na redukcję kosztów. Jednocześnie stosują, oprócz ceny, inne kryteria wstępnej i okresowej oceny dostawców, wśród których najczęściej wymienianymi są: jakość i warunki dostaw. Wśród dźwigni zakupowych zorientowanych na redukcję kosztów największą rolę odgrywają: zakupy globalne i międzynarodowe, zakupy bezpośrednie od dostawców i eliminowanie pośredników (skrócenie łańcucha dostaw), konsolidacja zapotrzebowania i centralizacja zakupów, standaryzacja i upraszczanie produktów (minimalizacja różnorodności pozyskiwanych materiałów) oraz zarządzanie kontraktami (renegocjacje cen w odniesieniu do tendencji rynkowych). MenAdżerowie wskazali również projekty, które świadczą o wykorzystywaniu wpływu funkcji zakupowej na inne determinanty wartości, a mianowicie wzrost przychodów i zarządzanie aktywami trwałymi i obrotowymi, jak np. rozwój nowych produktów przez współpracę i transfer *know-how* (wczesne włączanie dostawców w B+R), dzielenie się informacjami przez przekazywanie prognoz popytu i planów produkcyjnych czy usprawnianie procesów w zarządzaniu łańcuchem dostaw, w tym przede wszystkim realizacji dostaw, planowania i produkcji na poziomie technologicznym, a także stosowanie *outsourcingu* produkcji.

MenAdżerowie zakupów w badanych przedsiębiorstwach wykorzystują obecnie coraz większą grupę dźwigni zakupowych, będąc pod presją zarządzania znacznie większą liczbą zmiennych niż dotychczas. Realizują strategię posiadania wielu dostawców poszczególnych kategorii zakupów (dywersyfikacji źródeł), by zachować możliwość ich elastycznego wykorzystywania zależnie od zmian rynkowych po stronie podaży i popytu, a także w sytuacjach awaryjnych w łańcuchu dostaw lub w obliczu negatywnego wpływu ryzyka zewnętrznego. Wyróżniają się również stosowaniem strategii hybrydowych w zakresie geograficznych rynków, łącząc w konfiguracji zakupy globalne, międzynarodowe i krajowe (w tym lokalne). MenAdżerowie zwrócili także uwagę na trendy *reshoringu* i *insourcingu*, które powodują strategiczne przeniesienie zakupów i produkcji do regionów lub krajów lokalizacji działalności produkcyjnej.

Tabela 1

Charakterystyka strategii i dźwigni zakupowych badanych przedsiębiorstw

Lp.	Branża działalności przedsiębiorstwa	Strategia zakupowa, kryteria segmentacji i relacje z dostawcami	Główne dźwignie zakupowe
1.	AGD	– Strategia zakupowa zorientowana na zapewnienie najwyższego poziomu pod względem jakości i obsługi logistycznej przy odpowiedniej efektywności zakupów. – Kryteria segmentacji dostawców: rodzaj kategorii dostarczanych produktów, wolumen i wartość dostaw, wyniki oceny okresowej bazujące na KPI. – Każda relacja na podstawie zasad umów o współpracy. Relacje z dostawcami rozwijane w kierunku partnerskich w zależności od czasu trwania relacji. Partnerstwo polega na podobieństwie celów strategicznych i wspólnym rozwoju innowacji produktowych.	– Zakupy międzynarodowe (głównie na rynku europejskim) w zakresie surowców i komponentów. – Lokalne zakupy w Polsce w zakresie detali wytworzonych z surowców. – Reshoring (skierowanie zakupów z rynków azjatyckich na rynki z regionu lub kraju przedsiębiorstwa). – Rozszerzanie liczby dostawców w celu zapewnienia dostępu do szerokiej oferty innowacyjnych produktów. – Zakupy bezpośrednie od dostawców. – Rozwój *in-house sourcing* (rezygnacja z outsourcingu i produkcja we własnym zakresie). – Analiza wartości i doskonalenie produktów poprzez rozwój innowacji produktowych w kooperacji z dostawcami. – Współpraca z dostawcami dotycząca działań marketingowych i co-branding.
2.	Elektroniczna	– Strategia zakupowa skierowana przede wszystkim na warunki cenowe przy spełnieniu kryteriów jakości i terminowości realizacji dostaw. – Segmentacja dostawców na podstawie rodzaju kategorii, spełnianych norm jakości i bezpieczeństwa, jakości realizacji zamówień. – Rozwój partnerskich relacji z dostawcami. Transfer *know-how* od dostawców.	– Agregacja zamówień i współpraca z ograniczoną liczbą lokalnych dostawców w regionach działalności produkcyjnej. – Wykorzystywanie odległych geograficznie źródeł dostaw w przypadku braku alternatywy. – Rozwój elektronicznych narzędzi wspierających zarządzanie zakupami i relacjami z dostawcami. – Doskonalenie komponentów i oprogramowania w celu zwiększania wartości funkcjonalnej produktów. – Outsourcing produkcji.
3.	Farmaceutyczna	– Strategia zakupowa zależna od rodzaju kategorii i długości relacji z dostawcą, zorientowana na dywersyfikację źródeł dostaw. – Kryteria segmentacji dostawców: jakość, ceny i warunki dostaw. – Rozwój relacji partnerskich z dostawcami strategicznymi.	– Zakupy globalne (ok. 65 dostawców substancji czynnych, pomocniczych i opakowań na całym świecie). – Wczesne angażowanie dostawcy w rozwój opakowań i produktów.
4.	Motoryzacyjna	– Strategia zakupowa w zależności od rodzaju kategorii zorientowana na generowanie oszczędności, bezpieczeństwo ciągłości produkcji oraz dywersyfikację źródeł dostaw (geograficznie i podmiotowo). – Kryteria segmentacji dostawców: jakość, ceny i warunki dostaw. – Zróżnicowane relacje z dostawcami.	– Zakupy międzynarodowe (głównie w Europie i na Dalekim Wschodzie). – Dywersyfikacja podmiotowa źródeł dostaw, zakupy u dostawców (producentów) i dystrybutorów. – Wczesne angażowanie dostawcy w rozwój komponentów, produktów i opakowań.
5.	Odzieżowa	– Strategia zakupowa zorientowana na uzyskanie najlepszych warunków cenowych nabycia produktów odpowiedniej jakości. – Segmentacja dostawców na podstawie lokalizacji i rodzaju nabywanych produktów. – Współpraca na podstawie umów pisemnych i ustnych. Preferowane kontrakty kilkuletnie.	– Zakupy międzynarodowe (na kontynencie europejskim i azjatyckim). – Agregowanie zapotrzebowania (w okresach i składanie zamówień u wybranych dostawców). – Współpraca z wiodącymi dostawcami kategorii i posiadanie dostawców awaryjnych. – Usprawnianie procesów realizacji zamówień.

Lp.	Branża działalności przedsiębiorstwa	Strategia zakupowa, kryteria segmentacji i relacje z dostawcami	Główne dźwignie zakupowe
6.	RTV	– Strategia zakupowa redukcji kosztów. – Segmentacja dostawców według kategorii zakupowej, lokalizacji dostawcy, poziomu jakości i warunków handlowych. – Rozwój relacji partnerskich, wspieranie dostawców w rozwiązywaniu problemów. Podkreślenie roli negocjacji win-win.	– Centralizacja zakupów głównych kategorii na potrzeby różnych zakładów produkcyjnych w strukturach korporacyjnych. – Zakupy międzynarodowe (80% dostawców w Azji, 20% w Europie) i lokalne w zależności od kategorii. – *Outsourcing* montażu w Polsce. – Standaryzacja i upraszczanie produktów (minimalizacja wykorzystania zasobów, użycie tych samych materiałów w wielu modelach produktów, zastępowanie obudów metalowych plastikowymi, czyli droższych tańszymi materiałami). Montaż modułów i półproduktów przez dostawców. – Zacieśnianie współpracy z dostawcami polegające m.in. na regularnym przekazywaniu prognoz popytu i planów produkcji. – Usprawnianie procesów planowania i organizacji przepływów materiałów w całym łańcuchu dostaw. – Współpraca z dostawcami w rozwoju technologii produkcyjnych i produktów.
7.	Spożywcza	– Strategia zakupowa zorientowana na redukcję całkowitych kosztów zarządzania zakupami poszczególnych kategorii oraz zapewnienie bezpieczeństwa ciągłości biznesu przedsiębiorstwa. – Główne kryteria segmentacji dostawców: rodzaj kategorii zakupowej, lokalizacja dostawcy oraz częstotliwość realizacji zamówień. Dodatkowe kryteria oceny okresowej: terminowość dostaw, jakość systemów zarządzania bezpieczeństwem jakości produktów, jakość fizycznych dostaw oraz ryzyko prawne kraju pochodzenia. – Relacje bazujące na długoterminowych kontraktach (od 3 miesięcy do roku) i unikaniu zakupów spotowych. Regularna, okresowa ocena prowadząca do racjonalizacji bazy dostawców. Wykorzystywanie siły przetargowej i determinowanie zmian u dostawców.	– Negocjacje najlepszych cen produktów spełniających wymagania jakości dostaw, systemów bezpieczeństwa, terminowości załadunku i ryzyka prawnego. – Zakupy globalne (blisko 400 dostawców na całym świecie). – Dywersyfikacja źródeł dostaw w różnych krajach i rozbudowana baza dostawców (stanowiących alternatywę w sytuacjach zagrożeń dostaw). – Zakupy bezpośrednie u dostawców (korzystanie z zakupów u pośredników lub konkurencji w sytuacjach awaryjnych). – Zarządzanie kontraktami (wykorzystywanie korzystnych klauzul). – Ekspansja działalności przedsiębiorstwa we współpracy z dostawcami, współdzielenie kosztów rozwoju. – Analiza i doskonalenie wartości produktów z zaangażowaniem dostawców (poprzez ciągłą presję na spełnienie wymagań przedsiębiorstwa i rozwój innowacji produktowych).

Źródło: opracowanie własne.

Badane firmy segmentują dostawców w zależności od różnorodnych kryteriów. Wobec wybranych segmentów dostawców wykorzystują swą siłę przetargową w celu osiągnięcia korzystniejszych warunków zakupów. Preferują realizację zakupów bezpośrednio od dostawców, eliminując stopniowo pośredników z zaspokajania regularnego zapotrzebowania, wykorzystują ich jako źródła dostaw w sytuacjach awaryjnych. Koncentrują uwagę na budowaniu relacji partnerskich z dostawcami strategicznymi. Realizują z nimi wspólne projekty przede wszystkim w zakresie rozwoju produktów na zasadach wczesnego włączania

dostawców w proces. Natomiast rzadko podejmują kooperację z dostawcami w zakresie rozwoju innego rodzaju innowacji, np. procesowych, organizacyjnych czy marketingowych.

Wśród głównych wewnętrznych przyczyn zmian w bazach dostawców badanych przedsiębiorstw należy wymienić, z jednej strony, brak spełnienia wymagań i potrzebę usprawnień odpowiadających wynikom audytu, a z drugiej strony rozszerzanie oferty produktowej, ciągłe poszukiwanie źródeł pozyskiwania innowacyjnych produktów i technologii w dążeniu do wyższej innowacyjności i konkurencyjności. Natomiast jako przyczyny zewnętrzne wskazywano przede wszystkim zmiany ekonomiczne (rozwój globalnego rynku, kryzys gospodarczy, rosnącą presję konkurencji, dynamiczne różnicowanie konkurencyjności rynków dostaw pod względem kosztów pracy i produkcji, wahania cen surowców i kursów walut), innowacje technologiczne (dynamiczny rozwój *e-commerce* na rynku B2B, zróżnicowanie rynków pod względem postępu w obszarze B+R), czynniki demograficzne (zmiana wymagań klientów), zjawiska przyrodnicze (klęski nieurodzaju, katastrofy naturalne) oraz zmiany polityczne. Warto odnotować, że menadżerowie jednomyślnie akcentowali, że restrukturyzacja bazy dostawców jest zawsze wywołana dążeniem do poprawy wyników współpracy, rozwoju organizacji lub koniecznością w obliczu zmian uwarunkowań zewnętrznych. Wyrazili preferencje dotyczące długookresowego rozwoju współpracy z wybranymi partnerami, aniżeli dokonywania częstych zmian w bazie dostawców.

Porównanie polskich doświadczeń z praktykami zarządzania zakupami przedsiębiorstw na rynku globalnym

W porównaniu doświadczeń przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce z praktykami firm na rynku globalnym wykorzystano wyniki badania zaprezentowane w raporcie PwC pt. *Supply management at a crossroads. Lessons for success in turbulent times* z 2012 roku. Autorzy przeprowadzili analizę zarówno uwarunkowań zarządzania zakupami w erze niestabilności, jak również strategii i dźwigni zakupowych. Podstawę do wnioskowania stanowiły wywiady z menadżerami wyższego szczebla odpowiedzialnymi za zakupy i zarządzanie dostawami w wybranych przedsiębiorstwach.

Wśród najważniejszych trendów mających wpływ na działalność przedsiębiorstw menadżerowie uznali: globalizację, zmiany demograficzne, redystrybucję dobrobytu (siły nabywczej), zmiany stylu życia, rywalizację o zasoby naturalne, wyzwania środowiskowe, zmiany dotyczące edukacji, zmiany układu sił (polityczne) oraz migracje. W świetle doświadczeń firm, 47% respondentów wskazało restrukturyzację bazy dostawców jako praktykę pomagającą w przygotowaniu organizacji do wymienionych trendów (Houston i in. 2012, s. 10). Doświadczenia przedsiębiorstw w Polsce pozwoliły skierować mniejszą uwagę na zmiany demograficzne i środowiskowe, zaś większą na trendy technologiczne.

W badaniu podzielono strategie i dźwignie firm według ich koncentracji na następujących zmiennych: cena, koszty, popyt i wartość. Większość badanych przedsiębiorstw stosuje strategie i dźwignie zakupowe mające na celu redukcję cen i kosztów, wykorzystując w ograniczonym

zakresie potencjał pozostałych determinant zorientowanych na zarządzanie popytem i wartością. Doświadczenia firm produkcyjnych w Polsce są w tym zakresie spójne.

W raporcie podkreślono, że w obliczu wymagań niestabilnego otoczenia następuje stopniowe wyczerpywanie potencjału dźwigni kosztowych na rzecz innych tworzących wartość, zwiększających efekty współpracy z dostawcami w zakresie innowacji pozwalających wyjść naprzeciw dynamicznym zmianom i odpowiedzieć na wyzwania rozwoju strategii biznesu i konkurowania w XXI wieku. Dodatkowo zaakcentowano potrzebę reorientacji z zarządzania dwustronnymi relacjami dostawca-odbiorca na relacje od początkowych dostawców do końcowych użytkowników w całym łańcuchu dostaw. Wśród praktyk, których potencjał nie jest współcześnie w pełni wykorzystany w zarządzaniu wartością za pomocą funkcji zakupowej, wskazano: zarządzanie popytem, współpracę z dostawcami, całkowite koszty posiadania, konsolidację dostawców, zmiany w operacjach i zwiększanie wydajności procesów (Houston i in. 2012, s. 10).

Podsumowanie

W ostatnich latach zarządzanie zakupami w biznesie zyskuje coraz większą uwagę właścicieli i zarządów przedsiębiorstw jako źródło tworzenia wartości dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, co prowadzi do rozwoju strategii zakupowych i stosowania odpowiednich dźwigni zakupowych. Wciąż w większości przedsiębiorstw dominującą orientacją strategii zakupowych pozostaje redukcja kosztów. Warto jednak odnotować, że organizacje zaczynają stopniowo wykorzystywać inne źródła wartości, jak wzrost przychodów i efektywne zarządzanie aktywami, na które wpływ wywiera funkcja zakupowa. Następuje dywersyfikacja dźwigni zakupowych w zarządzaniu wartością. Zarówno wzrost roli zakupów w budowaniu wartości i rentowności przedsiębiorstw, jak również zmiany w strategiach i dźwigniach zakupowych są determinowane przez rosnącą niestabilność otoczenia. Tę niestabilność kształtuje coraz większa niepewność uwarunkowań będąca z kolei konsekwencją wzrastającej złożoności i dynamiki zachodzących zmian.

Autorka jest świadoma ograniczeń dla wnioskowania na podstawie analizy studiów przypadków wybranych przedsiębiorstw. Problematyka przewartościowa roli zakupów dla budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, jak również tworzenia strategii i dźwigni zakupowych na miarę wyzwań w niestabilnym otoczeniu XXI wieku będzie przedmiotem jej pogłębionych badań w przyszłości.

Bibliografia

Building Resilience in Supply Chains. An Initiative of the Risk Response Network in Collaboration with Accenture (2013), World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_RRN_MO_BuildingResilienceSupplyChains_Report_2013.pdf [dostęp: 30.01.2017].

Chopra S., Sodhi M.S. (2014), *Reducing the Risk of Supply Chain Disruptions*, "MITSloan Management Review", Spring.

Christopher M., Ryals L. (1999), *Supply Chain Strategy: Its Impact on Shareholder Value*, "The International Journal of Logistics Management", Vol. 10, No. 1.

Fiksel J., Polyviou M., Croxton K.L., Pettit T.J. (2015), *From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption*, "MITSloan Management Review", Winter.

Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Hesping F.H., Schiele H., (2015), *Purchasing strategy development: A multi-level review*, "Journal of Purchasing & Supply Management", No. 21.

Houston P., Turner M.D., Miller J., Thelen B. (2012), *Supply management at a crossroads. Lessons for success in turbulent times*, PwC.

Ivanov D., Sokolov B. (2010), *Adaptive Supply Chain Management*, Springer, London.

Manners-Bell J. (2014), *Supply Chain Risk. Undestaning Emerging Threats to Global Supply Chains*, Kogan Page, London.

Ocicka B. (2013), *Zarządzanie relacjami z dostawcami jako źródło wartości w łańcuchach dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 1.

Romanowska M. (2016), *Kryzys w przedsiębiorstwie*, (w:) Romanowska M., Mierzejewska W. (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Rutkowski K. (2015), *Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski*, (w:) Witkowski J., Skowrońska A. (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, nr 382.

Rutkowski K. (2013), *Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 4.

Rzeżacz A. (2016), *Miejsce i rola dźwigni zakupowych w zarządzaniu zakupami przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 3.

Sheffi Y. (2015), *Preparing for Disruptions Through Early Detection*, „MITSloan Management Review", Fall.

Szymański W., *Niestabilność gospodarcza a szanse przedsiębiorstw*, (w:) Sobiecki R., Pietrewicz J.W. (red.), *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Weele A.J. van (2014), *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover.

Purchasing Strategies in Turbulent Times

Summary

The main purpose of this research article is to outline purchasing strategies and leverages, which are developed by companies in turbulent environment of the 21st century. This subject was chosen because the strategic role of purchasing for the value creation and profitability of today's companies is rising, especially through influence on such key determinants as revenue increase, cost reduction and effective assets management. The aims of purchasing are more and more concentrated on value management for owners and other stakeholders of companies and supply chains, but its creation is more and more often facing new challenges. Faced with dynamic changes in turbulent environment, the purchasing strategies and leverages

were verified and changed. The author presented the results of literature review and qualitative empirical research conducted in 2016.

Key words: purchasing, purchasing strategies, value management.

JEL codes: L21, L60, M21

Закупочные стратегии предприятий в условиях нестабильности

Резюме

Основная цель статьи, основанной на результатах изучения – определить закупочные стратегии и рычаги предприятий, развиваемые в условиях нестабильной среды XXI в. Выбор темы обоснован ростом стратегического значения управления закупками в создании ценностей и в достижении рентабельности современных предприятий путем, в частности, воздействия на их основные детерминанты, какими являются рост поступлений, снижение издержек и эффективное управление активами. Цели управления закупками в бизнесе во все большей степени сосредоточиваются на управлении ценностью для владельцев и других стейкхолдеров предприятий и сетей поставок, а ее создание все чаще сталкивается с новыми вызовами. Перед лицом динамичных изменений в нестабильной среде наступает верификация и происходят изменения в прежних закупочных стратегиях и рычагах. В статье представили выводы из обзора источников литературы и результатов эмпирических исследований качественного характера, проведенных в 2016 г.

Ключевые слова: управление закупками на предприятии, закупочные стратегии, управление ценностью.

Коды JEL: L21, L60, M21

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Barbara Ocicka
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Katedra Logistyki
al. Niepodległości 128
02-554 Warszawa
e-mail: barbara.ocicka@sgh.waw.pl

Arnold Pabian
Politechnika Częstochowska

Planowanie strategiczne z perspektywy *sustainability*

Streszczenie

Sustainable management (zrównoważone zarządzanie) to młody, dopiero kształtujący się na świecie obszar wiedzy. Planowanie strategiczne oparte na zasadach *sustainability* stanowi jedną z jego funkcji, która powinna być realizowana przez kierowników najwyższego szczebla zarządzania. Stanowi ono punkt zwrotny na drodze do zrównoważonego rozwoju. Rozwój ten będzie miał miejsce w przedsiębiorstwie tylko wówczas, gdy w planach strategicznych zostaną uwzględnione przedsięwzięcia o charakterze proekologicznym i prospołecznym. Celem artykułu jest prezentacja kompleksowego podejścia do problemu *sustainability* na etapie planowania strategicznego z uwzględnieniem autorskiej, oryginalnej koncepcji dotyczącej zakresu i struktury równoważenia zasobów oraz funkcjonalnych obszarów działania. Powinno ono ułatwić dyrekcji przedsiębiorstw podejmowanie decyzji w obszarze zrównoważonego rozwoju. Artykuł ma charakter koncepcyjny. Zaprezentowano w nim modelowe rozwiązania wzbogacające teorię i praktykę zarządzania, które mogą przyczynić się do szerszego, planowego angażowania się przedsiębiorstw w równoważenie potrzeb międzypokoleniowych.

Słowa kluczowe: zrównoważone zarządzanie, zrównoważony rozwój, zrównoważone planowanie strategiczne.

Kody JEL: M11, M13

Wstęp

Pogarszający się stan naszej planety stał się inspiracją do powstania nowego obszaru wiedzy zwanego *sustainable science*. W tym obszarze rozwija się, będąc obecnie w fazie niemowlęctwa *sustainable management* (zrównoważone zarządzanie). Coraz więcej publikacji z tego zakresu ukazuje się na świecie. Ich autorami są między innymi: S. Cohen (2011) G. Haugen (2014), G. Muller-Christ (2011), B. Bossink (2012), M. Epstein, A. Buhovac (2014), M. Jones (2010), I. Ehnert (2009). Również A. Pabian indywidualnie i we współautorstwie prezentuje modelowe rozwiązania dotyczące tego obszaru wiedzy (Pabian 2011; Pabian 2013; Pabian 2015a; Pabian 2015b; Pabian 2016; Pabian, Bylok, Kucęba, Zawada 2013; Pabian 2015a; Pabian 2015b; Pabian, Pabian 2015; Pabian, Bylok, Tomski 2015).

Planowanie, a w szczególności planowanie strategiczne, odgrywa szczególną rolę w zrównoważonym zarządzaniu. „Planowanie porządkuje i utrwala aktywność organizacji na drodze do zrównoważonego rozwoju (…). Dzięki planowaniu aktywność na rzecz zrównoważonego rozwoju staje się integralną, trwałą częścią funkcjonowania organizacji" (Pabian 2013, s. 5). Wynika to z istoty i procedur planowania strategicznego, które w tym artykule

będzie rozpatrywane z perspektywy przedsiębiorstwa. Cele i plany strategiczne zatwierdza się w wielu przedsiębiorstwach w sposób formalny, nadając im rangę obowiązującego dokumentu. W ten sposób naczelne kierownictwo *(top management)*, które ten dokument tworzyło, jest zobligowane do podejmowania działań w nich zawartych. Na etapie sporządzania celów i planów strategicznych konkretyzują się zamierzenia, które wcześniej przybierały formę ogólnych idei. Co więcej, dyrekcja przedsiębiorstwa, ustalając rodzaj, zakres i lokalizację tych działań w czasie i przestrzeni, bierze pod uwagę warunki, w których ono funkcjonuje oraz zasoby, którymi dysponuje. Jest więc wysoce prawdopodobne, że firma będzie w stanie je zrealizować. Ustalenia, wynikające z celów i planów strategicznych, co warto podkreślić, przenikają wszystkie szczeble struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ponieważ stanowią podstawę tworzenia celów i planów taktycznych (średni szczebel zarządzania) oraz operacyjnych (najniższy szczebel zarządzania). Tak więc, uwzględnienie w celach i planach strategicznych przedsięwzięć o charakterze ekologicznym i społecznym, daje wysoką gwarancję ich realizacji. Spowodowane jest to między innymi: nadaniem im najwyższej rangi w strukturze planowania, obligatoryjnym włączaniem w ich realizację średniego i niższego szczebla zarządzania, widocznym zaangażowaniem się naczelnego kierownictwa w zrównoważony rozwój.

Celem artykułu jest prezentacja kompleksowego podejścia do problemu *sustainability* na etapie planowania strategicznego, z uwzględnieniem autorskiej, oryginalnej koncepcji dotyczącej zakresu i struktury równoważenia zasobów oraz funkcjonalnych obszarów działania. Poruszono w nim także problem niepewności, związanych z realizacją przedsięwzięć proekologicznych i prospołecznych zawartych w tego typu planach.

Zrównoważone planowanie strategiczne – istota oraz uwarunkowania

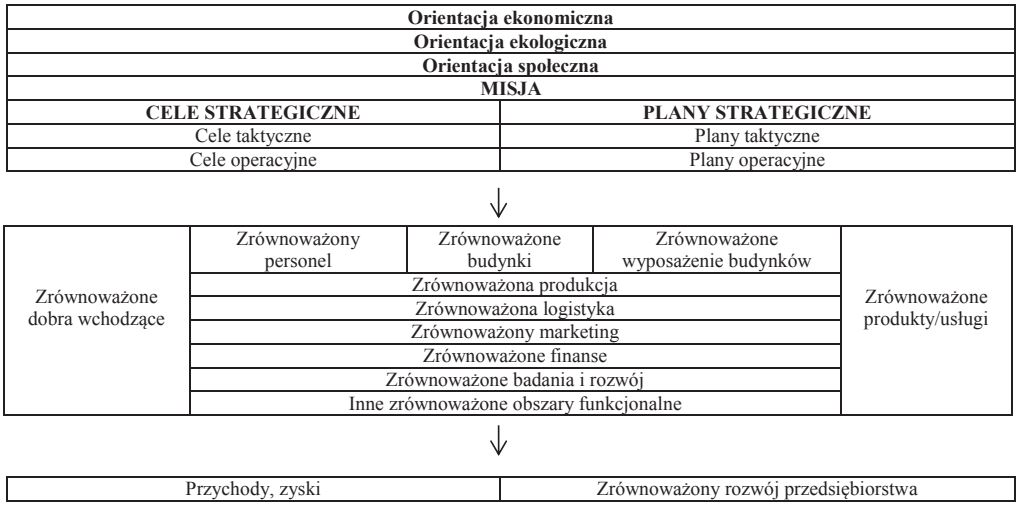
Planowanie strategiczne w koncepcji *sustainability* obejmuje swoim zasięgiem nie tylko klasyczne przedsięwzięcia, przyczyniające się do rozwoju firmy, postrzegane przez pryzmat przychodów i zysków, lecz również działalność ekologiczną i społeczną, dzięki której stanie się ona bardziej przyjazna człowiekowi i środowisku. W dalszej części artykułu ten rodzaj planowania będzie nazywany zrównoważonym planowaniem strategicznym. Istotę oraz rezultaty zrównoważonego planowania strategicznego przedstawiono na schemacie 1.

Jak wynika ze schematu 1 zrównoważone planowanie strategiczne poprzedza określenie misji oraz sformułowanie celów strategicznych. Taki ciąg działań zaleca teoria i praktyka zarządzania. W aspekcie *sustainability* misja, określając ramy dla ustalania celów, powinna wskazywać także ekologiczne i społeczne posłannictwo przedsiębiorstwa. Może ono znaleźć odzwierciedlenie w takich elementach strategii, jak:

1) wytwarzane produkty lub usługi, np. będziemy wytwarzali bezpieczne, trwałe i oszczędne urządzenia gospodarstwa domowego;
2) wypełniane funkcje, np. będziemy w sposób ekologiczny i społecznie odpowiedzialny wytwarzali urządzenia gospodarstwa domowego;
3) rynki lub klienci, np. będziemy wytwarzali urządzenia gospodarstwa domowego, przeznaczone dla wrażliwych ekologicznie i społecznie klientów.

Schemat 1

Istota oraz rezultaty zrównoważonego planowania strategicznego



Źródło: opracowanie własne.

Nie mniej ważne są cele strategiczne − ekonomiczne, ekologiczne i społeczne − nadające pracownikom przedsiębiorstwa jednolity kierunek działania. Punktem wyjścia ustalania celów ekologicznych i społecznych, poprzedzających zrównoważone planowanie strategiczne, powinny być decyzje dotyczące planowanego stopnia zrównoważenia firmy. W drugiej części schematu 1 przedstawiono najbardziej pożądane, najszersze, praktycznie pełne zrównoważenie przedsiębiorstwa jako rezultat realizacji celów i planów strategicznych, a następnie taktycznych i operacyjnych. W tym przypadku zrównoważeniu podlegały zarówno zasoby firmy, jak również wszystkie jej obszary funkcjonalne. Ta bardzo trudna do realizacji opcja może być zastąpiona innymi, mniej ambitnymi wariantam. Istotne jest, aby dyrekcja przedsiębiorstwa, formułując cele strategiczne w aspekcie *sustainability*, określiła miejsce swojej firmy na dwóch skalach, przedstawionych w tabeli 1.

Rozpatrując punkt 1 tabeli 1, dyrekcja odpowiada na następujące pytanie: czy naszym celem strategicznym jest przekształcenie wszystkich rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych w ich zrównoważone odpowiedniki, czy też tylko niektórych z nich? Kierownicy najwyższego szczebla zarządzania mogą przykładowo uznać, że w zasięgu ich możliwości finansowych będzie zrównoważenie tylko dwóch rodzajów zasobów, np. personelu oraz wyposażenia budynków, co odpowiada liczbie 2 na skali zamieszczonej w wierszu pierwszym tabeli 1. Rozpatrując punkt 2 (por. tabela 1), dyrekcja odpowiada na pytanie: czy naszym celem strategicznym będzie całkowite, czy tylko częściowe zrównoważenie wskazanych w punkcie 1 rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych? Może przykładowo zdecydować się na przekształcenie w *sustainable employees* (w zrównoważonych pracowników) co

najwyżej 1/3 swojego personelu (odpowiada to liczbie 2 na skali zamieszczonej w wierszu 2 tabeli) oraz na wymianę wyposażenia tylko w pomieszczeniach biurowych (zakładając, że pomieszczenia biurowe stanowią 1/2 wszystkich pomieszczeń będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, co odpowiada liczbie 3 na skali zamieszczonej w wierszu 2 tabeli 1). Cel strategiczny, polegający na pełnym zrównoważeniu wszystkich rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, odzwierciedlają skrajne wartości na przykładowych skalach, zamieszczonych w tabeli 1, a więc liczby 10 oraz 6 dla każdego rodzaju zasobu i obszaru funkcjonalnego.

Tabela 1

Przykładowe warianty równoważenia zasobów i obszarów funkcjonalnych w aspekcie *sustainability*

1	Wszystkie rodzaje zasobów i obszarów funkcjonalnych nie zrównoważone 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Wszystkie rodzaje zasobów i obszarów funkcjonalnych zrównoważone 10
2	Każdy rodzaj zasobu i obszar funkcjonalny nie zrównoważony wewnętrznie 0	1 2 3 4 5	Każdy rodzaj zasobu i obszar funkcjonalny całkowicie zrównoważony wewnętrznie 6

0-10 przykładowa liczba rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych przewidzianych do zrównoważenia.
0-5 przykładowe stopnie zrównoważenia każdego rodzaju zasobu lub obszaru funkcjonalnego.
Źródło: opracowanie własne.

Plan strategiczny, uwzględniający częściowe lub całkowite zrównoważenie przedsiębiorstwa, wskazuje drogi, którymi powinno ono podążać, aby osiągnąć wytyczone cele strategiczne. W tym przypadku konkretną treścią trzeba wypełnić termin „zrównoważenie", odnoszony do poszczególnych zasobów oraz obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Autor wyjaśnia te kwestie w wielu swoich publikacjach – ich omówienie w ramach tego artykułu nie jest możliwe ze względu na obszerność i złożoność treści. Zagadnienie „zrównoważenia" zostanie więc wyjaśnione poniżej na przykładzie najważniejszego zasobu każdej organizacji, jakim są ludzie.

Zakładając cel strategiczny w postaci częściowego lub całkowitego zrównoważenia zasobów ludzkich oraz przygotowując plan strategiczny w tym zakresie, trzeba rozpatrzeć dwie kwestie:

1) jakie cechy i obszary aktywności charakteryzują zrównoważonych pracowników *(sustainable employees)*, którzy mają wchodzić w skład zasobów ludzkich przedsiębiorstwa?
2) jak pozyskać tego typu personel lub/i przekształcić zatrudnionych w firmie pracowników w *sustainable employees*?

Odpowiedź na pierwsze pytanie została zawarta w tabeli 2. Przedstawiono w niej główne cechy oraz obszary aktywności pracownika włączającego się w zrównoważony rozwój.

Tabela 2

Cechy oraz główne obszary aktywności pracownika włączającego się w zrównoważony rozwój

Pracownik włączający się w zrównoważony rozwój *(sustainable employee)*					
Cechy pracownika sprzyjające angażowaniu się w zrównoważony rozwój	Wiedza z zakresu *sustainability*	Wrażliwość społeczno-ekologiczna	Innowacyjność w zakresie *sustainability*	Otwartość na rozwiązania z zakresu *sustainability*	Przedsiębiorczość w obszarze sustainability
Główne obszary aktywności pracownika w zakresie *sustainability*	Zgodne z zasadami *sustainablity*: Udział w kształtowaniu wyposażenia stanowiska pracy Udział w kształtowaniu otoczenia stanowiska pracy Udział w kształtowaniu zasileń, procesów i wytworów powstałych na stanowisku pracy Wykonywanie pracy na stanowisku Uczestnictwo w przedsięwzięciach o charakterze społecznym				

Źródło: Pabian (2016, nr 3, s. 671-680).

Jak wynika z tabeli 2, pracownik włączający się w zrównoważony rozwój *(sustainable employee)* stanowi połączenie specjalisty w określonym zawodzie z posiadaczem odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w zakresie *sustainability.* W tabeli 2 przedstawiono pożądane cechy oraz kierunki aktywności pracownika w zakresie *sustainability*, które stanowią uzupełnienie jego kompetencji zawodowych. Zestawienie cech wyszczególnionych w drugim wierszu tabeli 2 otwiera wiedza z zakresu *sustainability.* Wiedza ta powinna dotyczyć stanu zagrożeń społeczno-ekologicznych, występujących w bliższym i dalszym otoczeniu pracownika oraz możliwości przeciwdziałania im. Stanowi ona źródło motywacji do podejmowania działań w przestrzeni roboczej na rzecz zrównoważonego rozwoju. Aby takie działania rzeczywiście pracownik wykonywał, niezbędne są dwie kolejne cechy − wrażliwość społeczno-ekologiczna oraz przedsiębiorczość. Wrażliwość społeczno-ekologiczna oznacza zarówno wyczulenie, troskę, zaostrzoną uwagę, jak również reagowanie na problemy z tego zakresu. Skuteczne reagowanie wymaga przedsiębiorczości, której sprzyjają takie atrybuty jak: aktywność, operatywność, dynamika, zapał. Nie mniej istotne są pozostałe cechy, wskazane w tabeli 2 − innowacyjność oraz otwartość na rozwiązania z zakresu *sustainability*.

W drugiej części tabeli 2 wskazano główne obszary aktywności pracownika w zakresie *sustainability*. Może on przyczyniać się do poprawy stanu środowiska naturalnego oraz eliminacji problemów społecznych, inicjując zmiany dotyczące: wyposażenia stanowiska pracy (np. wnioskując o zakup ekologicznych komputerów, mebli), otoczenia stanowiska pracy (np. sugerując wymianę w hali produkcyjnej żarówek na energooszczędne), zasileń, procesów oraz wytworów, powstałych na stanowisku pracy (np. proponując zastąpienie tradycyjnych materiałów ich ekologicznymi odpowiednikami, zmniejszając wielkość odpadów produkcyjnych, materiałochłonność produktu), wykonywania pracy (np. oszczędnie zużywając materiały, eliminując bezproduktywną pracę maszyn i urządzeń). Jak wskazuje tabela 2, zrównoważony pracownik *(sustainable employee)* włącza się również w kampanie

społeczne, które mają na celu przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym, np. narkomanii, przestępczości lub są ukierunkowane na pomoc grupom społecznym, wymagającym szczególnej troski (niepełnosprawni, chorzy, poszkodowani w klęskach żywiołowych itd.).

W artykule pt. *Pozyskiwanie pracowników w koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi* (Pabian 2016, s. 671-680) autor opisał procedurę rekrutacji, selekcji i doboru pracowników, włączających się w zrównoważony rozwój. Praktycznie każdy jej etap nawiązuje do zasad *sustainability*. Istotne kwestia dotyczące *sustainable employees* zawierają również następujące inne prace (Pabian 2011; Pabian 2015a; A. Pabian, B. Pabian 2015). Rozwiązanie alternatywne lub uzupełniające w stosunku do już opisanych polega na szkoleniu własnego personelu, które ma na celu jego przekształcenie w zrównoważone zasoby ludzkie *(sustainable human resource)*.

Plan strategiczny zawiera podstawowe ustalenia dotyczące rekrutacji, selekcji i doboru pracowników włączających się w zrównoważony rozwój oraz ich lokalizacji w przedsiębiorstwie w długim horyzoncie czasu. Plany taktyczne i operacyjne stanowią uszczegółowienie planu strategicznego na średnim i niższym szczeblu zarządzania.

Niepewność w zrównoważonym planowaniu strategicznym

Planowanie strategiczne to podejmowanie decyzji dotyczących przyszłości, a więc również obarczonych ryzykiem. Ryzyko to stanowi poważny problem zważywszy, że plany strategiczne sporządza się na okresy co najmniej 5-letnie, a przedsiębiorstwo działa w dynamicznie zmieniającym się, złożonym i stochastycznym otoczeniu. Warto więc zasygnalizować niektóre kwestie związane z zawartymi w planie strategicznym przedsięwzięciami proekologicznymi i prospołecznymi. Jedna z najważniejszych dotyczy finansów. W wielu przypadkach jedynie przekształcanie tradycyjnych zasobów i obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa w ich zrównoważone odpowiedniki wymaga większych nakładów. Później w okresie ich eksploatacji koszty maleją. Przykład mogą stanowić zrównoważone budynki. Badacze podkreślają, że „koszty związane z konstrukcją ekologicznych budynków są o około 5% wyższe niż tradycyjnego sposobu budowania, jednak inwestycja ta zwraca się w ciągu 5-15 lat. Zielone budynki pozwalają na zaoszczędzenie od 30 do 50% energii, zużywają o około 30% mniej wody, o około 40% ograniczona jest emisja CO_2 do atmosfery. Wreszcie budynki te produkują aż o 70% mniej odpadów w porównaniu ze standardowymi budynkami" (Bunikowska 2015). Ryzykiem obciążona jest więc faza inwestowania w zrównoważone zasoby, a nie ich eksploatacja. Główny problem, dotyczący fazy inwestowania, odzwierciedla następujące pytanie: czy przychody przedsiębiorstwa w najbliższych latach utrzymają się na poziomie umożliwiającym finansowanie inwestycji o charakterze proekologicznym i prospołecznym? Udzielenie właściwej odpowiedzi jest trudne. Podstawowe źródło przychodów przedsiębiorstwa stanowi bowiem sprzedaż produktów/usług, którą kształtuje rynek. Tak więc rynek decyduje, czy będzie ono mieć środki na sfinansowanie proekologicznych i prospołecznych przedsięwzięć, czy też nie. Wiąże się z tym ryzyko spadku popytu na oferowane do sprzedaży produkty/usługi, który może wy-

nikać z wielu czynników związanych zarówno z zachowaniami konkurencji, jak również klientów. Wiele niepewności dotyczy planowanego przez przedsiębiorstwo wprowadzenia na rynek zrównoważonych produktów/usług. Znajdują one odzwierciedlenie w następujących pytaniach: czy będzie wzrastać ekologiczna i społeczna wrażliwość klientów na rynkach obsługiwanych przez firmę? czy popyt na oferowane przez firmę zrównoważone produkty/usługi osiągnie zakładane wielkości w poszczególnych latach? czy zrównoważone produkty/usługi zaspokoją w dostatecznym stopniu potrzeby i wymagania klientów? jakie działania podejmie konkurencja i czy będą one zagrażać prowadzonej przez firmę sprzedaży? jakie zmiany techniczno-technologiczne, ekonomiczne, prawne, polityczne wystąpią w otoczeniu i czy będą miały wpływ na wielkość planowanej sprzedaży? Kolejny problem związany jest z planowanym przekształceniem poszczególnych rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych w ich zrównoważone odpowiedniki. Nawet dysponowanie odpowiednimi środkami nie gwarantuje, że zakończy się ono sukcesem. Przedsiębiorstwo może mieć trudności z zakupem zrównoważonych dóbr wchodzących. Kształtowanie zrównoważonego personelu może utrudniać opór pracowników. Tworzenie zrównoważonych produktów/usług nie będzie planowo realizowane ze względu na brak pomysłów i zaangażowania personelu. Osiągnięcie w pełni zrównoważonej produkcji okaże się niemożliwe ze względu na brak na rynku odpowiednich maszyn i urządzeń. Przedstawione w tym podrozdziale treści jedynie sygnalizują ważniejsze problemy zagrażające realizacji planu strategicznego, który uwzględnia nie tylko cele ekonomiczne, lecz również ekologiczne i społeczne. Warto pamiętać, że nawet częściowy postęp w realizacji tych celów będzie sukcesem. Dzięki niemu przedsiębiorstwo nie tylko przyczyni się w jakimś stopniu do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych, lecz również zdobędzie doświadczenie, które z powodzeniem wykorzysta, tworząc następną strategię swojego rozwoju.

Podsumowanie

Wdrażanie zasad *sustainability* w przedsiębiorstwach staje się koniecznością ze względu na wzrastające zagrożenia ekologiczne i społeczne. W pełni zrównoważone przedsiębiorstwo dysponuje zrównoważonymi zasobami oraz działa w zrównoważony sposób. Aby osiągnąć ten wzorcowy, docelowy stan, niezbędne są działania inicjowane i wdrażane przez dyrekcję przedsiębiorstw. Jeżeli wkraczanie na ścieżkę zrównoważonego rozwoju ma być konkretne i kompleksowe, a nie pozorowane i fragmentaryczne, to przedsięwzięcia o charakterze proekologicznym i prospołecznym muszą zostać uwzględnione w misji przedsiębiorstwa, a następnie w jego celach i planach strategicznych. Na ich podstawie opracowywane są cele i plany taktyczne oraz operacyjne realizowane na średnich i niższych szczeblach zarządzania. W ten sposób proekologiczne i prospołeczne działania stają się trwałym elementem funkcjonowania firmy w długim horyzoncie czasu. Z ich realizacją wiążą się różne niepewności, których źródłem jest zarówno firma, jak również jej złożone, dynamiczne i stochastyczne otoczenie.

Najpoważniejszą barierą w celach i planach strategicznych przedsięwzięć o charakterze ekologicznym i społecznych jest niechęć dyrekcji przedsiębiorstwa do angażowania się w zrównoważony rozwój. U podstaw tej niechęci leży wiele obaw, które spychają go na margines działalności podmiotów gospodarczych. Badanie, przeprowadzone wśród wysokiej rangi dyrektorów *(top executives)* w 560 dużych firmach, wykazało, że obawy te dotyczą spadku krótkoterminowej rentowności (59,7%), konfliktu ekonomicznych/finansowych i społecznych celów (53,9%) oraz wzrostu cen dla konsumentów (41,4%) (Certo, Certo 2009, s. 84). K. Kuehn i L. McIntire (2014, s. 133) podkreślają, że wielu dyrektorów finansowych „wciąż nie wie, jak wspierać wysiłki firm na rzecz zrównoważonego rozwoju (…), nadal się waha, czy angażować się w te inicjatywy, obawiając się, że będzie to wymagało uszczuplenia zasobów przewidzianych do realizacji bardziej komercyjnych przedsięwzięć". Fakty te są niepokojące, ponieważ cele i plany strategiczne ustalane są na najwyższym szczeblu zarządzania. Tak więc bez zgody i zaangażowania dyrekcji przedsiębiorstwa nie będą wstępowały na ścieżkę zrównoważonego rozwoju. Wraz ze wzrostem ekologiczno-społecznej wrażliwości Polaków czynnik ten będzie odgrywał coraz mniejszą rolę w transformacji tradycyjnych podmiotów gospodarczych w ich zrównoważone odpowiedniki.

Bibliografia

Bossink B. (2012), *Eco-innovation and Sustainability Management,* Routledge Taylor & Francis Group, New York and London.

Bunikowska J. (2015), *Przyszłość europejskiego sektora budowlanego. Zrównoważone budownictwo*, http://www. parp..gov.pl [dostęp: 18.03.2015].

Certo S., Certo T. (2009), *Modern Management. Concepts and Skills,* Pearson Prentice Hall, London.

Cohen S. (2011), *Sustainability Management,* Columbia University Press, New York.

Ehnert I. (2009), *Sustainable Human Resource Management,* Bremen, A Springer Company, Physica-Verlag.

Epstein M., Buhovac A. (2014), *Making Sustainability Work,* Greenleaf Publishing, USA.

Haugen G. (2014), *Sustainable Program Management,* CRC Press, New York.

Jones M. (2010), *Sustainable Event Management. A Practical Guide*, Eartscan, London.

Kuehn K., McIntire L. (2014), *Kiedy zrównoważony rozwój się opłaca,* „Harvard Business Review. Polska", nr 141.

Muller-Christ G. (2011), *Sustainable Management*, Springer, New York.

Pabian A. (2011), *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 5.

Pabian A., Bylok F., Kucęba R., Zawada M. (2013), *Sustainable Organizations of the Future in the European Union Structure,* "International Journal of Management and Computing Sciences", Vol. 3, No. 1.

Pabian A. (2013), *Zarządzanie w koncepcji sustainability* – ujęcie funkcjonalne. „Przegląd Organizacji", nr 10.

Pabian A. (2015a), *Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability* w przedsiębiorstwie, „Przegląd Organizacji", nr 4.

Pabian A. (2015b), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie", nr 17.

Pabian A., Pabian B. (2015), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oparta na wartościach sustainability,* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 4.

Pabian A., Bylok F., Tomski P. (2015) *Business in Sustainability – A European Perspective,* "The Online Journal of Science and Technology", Vol. 5, Iss. 3.

Pabian A. (2016) *Pozyskiwanie pracowników w koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi,* „Marketing i Rynek", nr 3.

Strategic Planning from the Perspective of Sustainability

Summary

Sustainable management is a young area of knowledge emerging in the world. Strategic planning based on the principles of sustainability represents one of its functions which should be implemented by top managers. Strategic planning is a turning point on the road to sustainable development. This development will take place in a company only when pro-social and pro-ecological activities are incorporated into the strategic plans. The aim of the article is to present a full, comprehensive approach to the problem of sustainability at the strategic planning stage, including the author's original concept of the range and structure of sustainable resources and sustainable functional areas of action. It should facilitate making decisions in the area of sustainable development by the managers of companies. The article has the conceptual character. It presents model solutions enriching the theory and practice of management, which can contribute to a broader planned involvement of enterprises in balancing the intergenerational needs.

Key words: sustainable management, sustainable development, sustainable strategic planning.

JEL codes: M110, M130

Стратегическое планирование из перспективы устойчивости

Резюме

Устойчивое управление – это молодая, лишь формирующаяся в мире область знаний. Стратегическое планирование, основанное на принципах устойчивости – одна из его функций, которая должна осуществляться руководителями высшего уровня управления. Оно представляет собой поворотную точку на пути к устойчивому развитию. Это развитие наступит на предприятии лишь тогда, когда в стратегических планах будут учтены меры проэкологического и прообщественного характера. Цель статьи – представить комплексный подход в вопросу устойчивости на этапе стратегического планирования с учетом авторской, оригинальной концепции, касающейся объема и структуры сбалансированности ресурсов и функциональных областей действия. Оно долж-

но облегчить руководству предприятий принятие решений в области устойчивого развития. Статья имеет концептуальный характер. Она представляет модельные решения, обогащающие теорию и практику управления, которые могут способствовать более широкому, плановому включению предприятий в сбалансирование межгенерационных потребностей.

Ключевые слова: устойчивое управление, устойчивое развитие, устойчивое стратегическое планирование.

Коды JEL: M110, M130

Artykuł nadesłany do redakcji w roku

© All rights reserved

Afiliacja:
prof. dr hab. Arnold Pabian
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Marketingu
Al. Armii Krajowej 19b
42-200 Częstochowa
e-mail: arnold.p@wp.pl

Anita Perska-Tembłowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wybory strategiczne gmin w zakresie sposobu świadczenia usług publicznych

Streszczenie

Gmina jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego i jej rolą jest, ogólnie ujmując, zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców przez świadczenie usług publicznych. Podstawowy wybór strategiczny gminy dotyczący usług publicznych związany jest ze sposobem ich realizacji. Celem artykułu była identyfikacja sposobów zapewniania usług publicznych przez gminy. Gminy mogą realizować usługi publiczne na dwa podstawowe sposoby (samodzielnie albo we współpracy z innymi podmiotami), w ramach różnych form organizacyjnych. Wskazano specyfikę usług publicznych i odwołano się do klasyfikacji tych usług według wybranych kryteriów. Scharakteryzowano przemiany w administracji publicznej w kontekście świadczenia usług publicznych. Podano podstawowe wyróżniki poszczególnych form świadczenia usług publicznych przez gminy w Polsce. Autorka posłużyła się opisem wyjaśniającym, opartym na analizie logicznej.

Słowa kluczowe: wybory strategiczne gmin, usługi publiczne, administracja publiczna.

Kody JEL: H83, R58

Wstęp

Administracja publiczna podlega procesowi przemian, które obejmują różne sfery jej funkcjonowania. Obok występującej od połowy XIX wieku tradycyjnej administracji publicznej, od lat 80. XX wieku ukształtowało się nowe zarządzanie publiczne, które czerpie z dorobku zarządzania w sektorze prywatnym oraz zorientowane jest na efektywne świadczenie usług i mierzenie działalności. Od lat 90. XX wieku obserwowane są przejawy etapu nazywanego w literaturze anglojęzycznej *public governance* (tłumaczone m.in. jako współzarządzanie, partycypacyjne zarządzanie publiczne), zakładającego aktywny udział różnych grup interesariuszy w kreowaniu inicjatyw rozwojowych i prowadzenie działań opartych na kooperacji.

Wybory strategiczne organizacji publicznych są tematem rzadziej podejmowanym niż wybory strategiczne przedsiębiorstw, niemniej nie oznacza to, że są one mniej ważne. Szczególnie istotne są wybory podejmowane przez podstawową jednostkę samorządu terytorialnego – gminę, która jest odpowiedzialna za zapewnienie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej. Zakres działalności gminy jest szeroki, ponieważ obejmuje organizację różnego rodzaju usług publicznych, skierowanych do różnych grup interesantów. Za cel główny

artykułu przyjęto identyfikację sposobów zapewniania usług publicznych przez gminy. Wskazano na specyfikę usług publicznych i odwołano się do kryteriów wyodrębnienia ich rodzajów. Przedstawiono przemiany w administracji publicznej w kontekście świadczenia usług publicznych. Zwięźle scharakteryzowano poszczególne formy świadczenia usług publicznych w Polsce.

Specyfika usług publicznych

W literaturze do cech odróżniających usługi publiczne od innych rodzajów usług zalicza się nierywalizacyjny charakter konsumpcji i niemożność wykluczenia z konsumpcji[1] (Kożuch, Kożuch 2011, s. 35; Kachniarz 2012, s. 23; Kożuch 2004, s. 84-85). Borowiec (2007, s. 40, za Janoś-Kresło 2002) podaje cechy charakterystyczne dla wszystkich usług publicznych, m.in.: niematerialność, jedność czasową świadczenia i konsumpcji, niemożność gromadzenia i składowania, brak wykluczenia z konsumpcji, a także użyteczność publiczną. Każdy nowy konsument nie przyczynia się do naruszenia uprawnień pozostałych (Borowiec 2007, s. 40).

Świadczenie usług publicznych związane jest z realizacją interesu publicznego, co może następować przez realizację dwojakiego rodzaju usług: klasycznych, inaczej czystych, oraz mieszanych, nazywanych też usługami prywatnymi dostarczanymi przez sektor publiczny nieodpłatnie lub za częściową odpłatnością. Kryterium wyodrębniania klasycznych usług publicznych są przyczyny naturalne, natomiast usług mieszanych – przyczyny społeczne, podzielane w danym społeczeństwie wartości obecne w polityce państwa i doktrynie społecznej (Kożuch, Kożuch 2014, s. 15; Kożuch 2011, s. 35-36; Kachniarz 2012, s. 24).

Jednym z najczęściej przywoływanych i opisywanych w literaturze jest podział usług publicznych według kryterium rodzajowego (Borowiec 2007, s. 43-44; Kachniarz 2012, s. 28-29; Kożuch, Kożuch 2011, s. 40-44). Badacze wyróżniają grupę usług administracyjnych, społecznych i technicznych (por. tabela 1). Usługi administracyjne związane są przede wszystkim z wykonywaniem czynności administracyjnych, a ich cechą charakterystyczną jest to, że mogą występować samodzielnie lub jako element innej kategorii usług (Kożuch, Kożuch 2011, s. 40). Usługi społeczne obejmują usługi związane z wykorzystaniem infrastruktury społecznej, a z kolei usługi techniczne związane są z wykorzystaniem infrastruktury technicznej.

Innym kryterium podziału usług publicznych jest charakter podmiotu, który zajmuje się ich bezpośrednią dystrybucją. Wyróżnia się usługi publiczne świadczone przez podmioty publiczne należące do sektora finansów publicznych, podmioty publiczne nienależące do sektora finansów publicznych i podmioty prywatne (Kachniarz 2012, s. 26-27). Usługi publiczne mogą być również podzielone według ich odbiorcy na usługi indywidualne i zbiorcze (Borowiec 2007, s. 42-43).

[1] Rozróżnienie to nawiązuje do klasyfikacji dóbr Samuelsona z 1954 roku.

Tabela 1

Klasyfikacja współczesnych usług publicznych

Kategorie usług publicznych	Rodzaje usług
Usługi i e-usługi administracyjne	wydawanie dokumentów, które nie są decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami
	wprowadzanie do baz danych uzyskiwanych bezpośrednio od klientów
	wydawanie zezwoleń i decyzji w trybie zgodnym z kodeksem postępowania administracyjnego
	wydawanie zezwoleń i koncesji dotyczących działalności gospodarczej reglamentowanej przez państwo
Usługi i e-usługi społeczne	ochrona zdrowia
	oświata i wychowanie
	kultura
	kultura fizyczna i rekreacja
	pomoc i opieka społeczna
	mieszkalnictwo
	bezpieczeństwo publiczne
Usługi techniczne	transport – usługi i infrastruktura
	zaopatrzenie w wodę i kanalizacja
	gospodarka odpadami oraz utrzymania czystości i porządku
	cmentarnictwo
	zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo)
	zieleń publiczna

Źródło: Kożuch, Kożuch (2011, s. 41); Frączkiewicz-Wronka (2014, s. 32-33); Borowiec (2007, s. 43).

Odnosząc się do współczesnego kontekstu świadczenia usług publicznych należy zwrócić uwagę na fakt, że usługi te stają się coraz bardziej złożone, często trafiają do odbiorców jako połączenie wyrobu i usługi (występowanie układów hybrydowych) (Kożuch, Kożuch 2014, s. 13, 16). Ponadto obserwuje się globalne zainteresowanie zwiększaniem efektywności dostarczania usług publicznych (Frączkiewicz-Wronka 2015, s. 123; Wojciechowski 2012, s. 178-180). Zainteresowanie to wynika ze zrozumienia znaczenia usług publicznych dla poprawy jakości życia obywateli, osiągania rozwoju zrównoważonego, wzrostu społecznego oraz tworzenia kapitału ludzkiego i społecznego (Frączkiewicz-Wronka 2015, s. 123).

Światowe przemiany administracji publicznej w kontekście świadczenia usług publicznych

Początki tradycyjnej administracji publicznej sięgają połowy lat XIX wieku, której fundamenty tworzył model idealnej biurokracji (Max Weber) oraz koncepcja separacji polityki

i administracji (Woodrow Wilson) (Zawicki 2011, s. 21). Podkreślić należy, że biurokracja była ówcześnie przejawem pozytywnych zmian, związanych przede wszystkim z depersonalizacją podejmowania decyzji, hierarchicznością, specjalizacją i podziałem pracy, a także z ogólnym modelem racjonalności (Kulesza, Sześciło 2013, s. 47-52; Kożuch 2015, s. 33-34). Rozrost sektora publicznego, kryzys gospodarczy i polityczny, a także kryzys wartości tradycyjnej administracji publicznej przyczynił się do wprowadzenia od lat 80. XX wieku reform nowego zarządzania publicznego (Zawicki 2011, s. 22-30; Kulesza, Sześciło 2013, s. 59-61).

Można wyróżnić dwa nurty nowego zarządzania publicznego: wykonywanie zadań publicznych z wykorzystaniem mechanizmów rynkowych i wprowadzenie technik menadżerskich do zarządzania w sektorze publicznym (Kulesza, Sześciło 2013, s. 79). Do instrumentów nowego zarządzania publicznego, związanych z usługami publicznymi, należy zaliczyć orientację na klienta, orientację na rezultaty, racjonalizację struktur organizacyjnych, mierzenie działalności, rozwój mechanizmów rozliczalności, a także doskonalenie świadczenia usług publicznych oraz zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej (m.in. standardy z grupy ISO-9000) (Zawicki 2011, s. 51-53; Kulesza, Sześciło 2013, s. 62-69, 86). Nastąpiła zmiana strategii zapewniania obywatelom usług publicznych z modelu kontroli i nakazów, dostarczania usług przez podległe hierarchicznie podmioty, do zapewnienia ich przez rynek (m.in. prywatyzacja przedsiębiorstw publicznych lub świadczenie usług przez podmioty prywatne) (Kulesza, Sześciło 2013, s. 63; Kożuch 2015, s. 34). Popularne stało się zlecanie przez administrację publiczną wykonywania zadań publicznych podmiotom sektora prywatnego, określane mianem *outsourcingu* (Kulesza, Sześciło 2013, s. 94-98). Potwierdzeniem kierunku przemian była publikacja Gaeblera i Osborne'a pt. *Reinventing government* (tłum. *Rządzić inaczej*) z 1992 roku, z której pochodzi często przywoływana w późniejszej literaturze metafora określająca zadanie władz jako „sterowanie zamiast wiosłowania" (Gaebler, Osborne 2005, s. 4 i 53). Przenośnia nawiązuje do rozróżnienia dwóch mechanizmów: bezpośredniego świadczenia usług publicznych przez podmioty publiczne i zapewnienia świadczenia usług przez zlecanie ich wykonania innym podmiotom (w tym podmiotom spoza sektora publicznego). Połowę lat 90. XX wieku przyjmuje się za początek rozwoju etapu *public governance*, tłumaczonego na język polski jako współzarządzanie, zarządzanie partycypacyjne.

Współzarządzanie nie formowało się na zasadzie negacji celów i metod nowego zarządzania publicznego, ale stanowiło jego twórcze rozwinięcie (Zawicki 2011, s. 17; Kożuch 2015, s. 34-35). Koncepcja ta wywodzi się z socjologii organizacji i teorii sieci (Zawicki 2011, s. 17; Kulesza, Sześciło 2013, s. 118). Zakłada ona włączenie w proces zarządzania w sektorze publicznym podmiotów nienależących do tego sektora oraz mieszkańców (Kulesza, Sześciło 2013, s. 115-120). Postulowane jest budowanie mechanizmów współdziałania między różnymi grupami interesariuszy, które mogą reprezentować różne sektory. Ze względu na złożony charakter kooperujących struktur społecznych popularne stało się wieloszczeblowe *governance* (*multi-level governance*), a także wieloszczeblowa współpraca/ wieloszczeblowe partnerstwo (*multi-level partnership*) (Izdebski 2010b, s. 222 i 346; Chrisidu-Budnik 2012, s. 182). Przejawem współzarządzania związanym z usługami pu-

blicznymi jest uspołeczniony proces projektowania, wdrażania i monitorowania usług publicznych, co przyczynia się do ich powstawania przez koprodukcję (Przywojska 2016, s. 82). Koprodukcja może uczynić sektor publiczny bardziej responsywnym, odpowiednio reagującym na potrzeby obywateli (Przywojska 2016, s. 82; Kożuch, Kożuch 2014, s. 19-21; Zawicki 2011, s. 119).

Formy świadczenia usług publicznych przez gminy w Polsce

W artykule usługi publiczne utożsamia się z zadaniami publicznymi (Wojciechowski 2012, s. 161-162). Zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., „samorząd terytorialny wykonuje zadania publiczne nie zastrzeżone przez Konstytucję lub ustawy dla organów innych władz publicznych" (tzw. domniemanie zadań samorządu terytorialnego) (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., art. 163; Izdebski 2015, s. 69). „Podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina (…). Gmina wykonuje wszystkie zadania samorządu terytorialnego nie zastrzeżone dla innych jednostek samorządu terytorialnego" (tzw. domniemanie zadań gminy w obrębie samorządu terytorialnego) (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., art. 164; Izdebski 2015, s. 69). Zakresowi działania i zadaniom gminy został poświęcony rozdział 2 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, w którym ustawodawca wymienia zadania w sposób przykładowy, o czym świadczy zapis „w szczególności", a w wielu sferach dookreślają je przepisy prawa materialnego (Ustawa z dnia 9 marca 1990 r., art. 7 ust 1; Izdebski 2011, s. 154 i 178). Gmina jest odpowiedzialna za zapewnienie całego spektrum usług publicznych, w tym usług administracyjnych, społecznych i technicznych, skierowanych do różnych grup obywateli. Rozwiązania prawne dopuszczają swobodę w wyborze sposobu świadczenia usług publicznych (Wojciechowski 2012, s. 167), a te mogą być realizowane w ramach różnych form organizacyjnych (Frączkiewicz-Wronka 2014, s. 31; Kożuch, Kożuch 2014, s. 16).

Gmina może tworzyć jednostki organizacyjne (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 9 ust. 1): jednostki budżetowe i zakłady budżetowe, które należą do samorządowego sektora finansów publicznych (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r., art. 9). Jednostka budżetowa i zakład budżetowy nie mają osobowości prawnej i są powoływane przez organ stanowiący gminy, czyli radę gminy (Izdebski 2011, s. 279 i 320; Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 18 ust. 2 pkt. 9h). Jednostki budżetowe pokrywają swoje wydatki bezpośrednio z budżetu gminy, a pobrane dochody odprowadzają do tego budżetu (tzw. budżetowanie brutto) (Izdebski 2011, s. 320; Kołaczkowski, Ratajczak 2010, s. 67; Kańduła, Przybylska 2008, s. 43). W formie jednostek budżetowych funkcjonują urzędy gmin, szkoły podstawowe i ośrodki pomocy społecznej (Izdebski 2011, s. 320; Kołaczkowski, Ratajczak 2010, s. 67; Kańduła, Przybylska 2008, s. 42). Z kolei samorządowe zakłady budżetowe odpłatnie wykonują określone zadania własne gminy, a koszty działalności pokrywają z przychodów (tzw. budżetowanie netto), ewentualnie z dotacji (Izdebski 2011, s. 320; Kołaczkowski, Ratajczak 2010, s. 69; Kańduła, Przybylska 2008, s. 50-51). Ustawodawca określił zakres zadań, które mogą

wykonywać zakłady budżetowe (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r., art. 14). Samorządowe zakłady budżetowe stanowią jedną z wymienionych przez ustawodawcę form prowadzenia gospodarki komunalnej (Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r., art. 2), obejmującej „zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych" (Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r., art. 1 ust. 2). Przykład samorządowych zakładów budżetowych stanowią zakłady gospodarki mieszkaniowej, zakłady komunikacji, zakłady wodociągów i kanalizacji (Kołaczkowski, Ratajczak 2010, s. 69).

Wymienianą przez ustawodawcę (obok zakładów budżetowych) formą prowadzenia gospodarki komunalnej są spółki prawa handlowego (Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r., art. 2). Gminy mogą tworzyć spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne, a także przystępować do już funkcjonujących (Kańduła, Przybylska 2008, s. 56; Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r., art. 9 ust. 1; Kołaczkowski, Ratajczak 2010, s. 76-77). Gminy mają możliwość tworzenia spółek prawa handlowego również poza sferą użyteczności publicznej, co szczegółowo reguluje ustawodawca (Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r., art. 10 ust. 1-3). Ponadto, zgodnie z ustawą z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, umowa o partnerstwie publiczno-prywatnym może przewidywać, że w celu jej wykonania podmiot publiczny (w tym również gmina) i partner prywatny zawiążą spółkę kapitałową, spółkę komandytową lub komandytowo-akcyjną, a podmiot publiczny nie może być komplementariuszem (Ustawa z 19 grudnia 2008 r., art. 14, ust. 1). Projekty w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego dotyczą przede wszystkim realizacji określonej inwestycji z udziałem zainteresowanej gminy i partnera prywatnego.

Gminy mogą zawierać umowy z organizacjami pozarządowymi (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 9 ust. 1; por. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r.), w tym z fundacjami i stowarzyszeniami (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r., art. 3 ust. 2). Zadania publiczne realizowane we współpracy z organizacjami pozarządowymi dotyczą przede wszystkim sfery społecznej (por. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r., art. 4 ust. 1; Kosowski 2012, s. 16), a każda gmina zobowiązana jest do uchwalenia programu współpracy z tymi organizacjami (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r., art. 5a ust. 1; Kosowski 2012, s. 38-52)

Ponadto, wykonywanie zadań publicznych przez gminy może następować w drodze współdziałania z innymi jednostkami samorządu terytorialnego (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 10 ust. 1). Temat współdziałania międzysamorządowego jest szeroki i interesujący, niemniej w artykule zostaną tylko wymienione podstawowe formy tej współpracy. Gminy mogą tworzyć z innymi gminami związki międzygminne (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 64-73a), a także wraz z gminami i powiatami związki powiatowo-gminne (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 73b). Gminy położone w obszarach metropolitalnych wraz z powiatami mogą budować związki metropolitalne (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 7 ust. 1a). Współpraca w formie związków zazwyczaj związana jest realizacją określonego zadania publicznego (np. selektywna zbiórka odpadów). Podobny charakter przyjmują porozumienia międzygminne, zawierane w sprawie powierzenia jednej z gmin określonych przez porozumienie zadań publicznych (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 74). Odmienna istota współpracy występuje w tworzonych przez gminy wraz z innymi

jednostkami samorządu terytorialnego (gminami, powiatami, województwami) stowarzyszeniach (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 84), których nadrzędnym celem jest reprezentowanie interesu zrzeszonych gmin. Ponadto, gminy mogą zawierać porozumienia o współpracy z jednostkami terytorialnymi położonymi poza granicami kraju oraz przynależeć do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 84a).

Podsumowanie

W artykule skoncentrowano się na wyborze strategicznym gminy dotyczącym sposobu i formy świadczenia usług publicznych (administracyjnych, społecznych, technicznych).

O ile tradycyjna administracja publiczna związana była ze sztywnymi procedurami i określała korzystających z usług mianem petentów, o tyle istotne zmiany w podejściu do świadczenia usług publicznych wniosło nowe zarządzanie publiczne (od lat 80. XX wieku). Odbiorcy usług zaczęli być traktowani jak klienci, dążono do standaryzacji usług, mierzono efekty podejmowanych działań i zwracano uwagę na ich efektywność. Wyłaniające się współzarządzanie (*governance*, od lat 90. XX wieku) związane jest z podejściem sieciowym, współpracą podmiotów należących do różnych sektorów. Postulowane jest uspołecznienie procesu projektowania i implementowania usług publicznych, przez interakcje między ich producentami a konsumentami. Koprodukcja usług publicznych wpisuje się w koncepcję responsywności w zarządzaniu publicznym, związanej z odpowiednim reagowaniem na potrzeby obywateli.

Polskie gminy są odpowiedzialne za zapewnienie różnorodnych usług publicznych (administracyjnych, społecznych i technicznych) różnym grupom interesariuszy. Usługi te mogą być świadczone przez gminy samodzielnie w ramach jednostek organizacyjnych (jednostki budżetowe, zakłady budżetowe), samodzielnie albo z udziałem innych jednostek w formie spółek prawa handlowego, jak i we współpracy z podmiotami prywatnymi, społecznymi i publicznymi. Podejmowane przez gminy współdziałanie z partnerami należącymi do innych sektorów, jak i z partnerami publicznymi (w szczególności z innymi jednostkami samorządu terytorialnego), często przyjmuje charakter sieciowy i wpisuje się w koncepcję *public governance*. Uzupełnienie artykułu w tym zakresie powinna stanowić analiza uwarunkowań związanych z partycypacją obywatelską i szeroko rozumianymi konsultacjami społecznymi, w szczególności w sytuacji podejmowania przez gminy wyborów strategicznych związanych z ponoszeniem kosztów (np. zrealizowanie kapitałochłonnej inwestycji).

Kierunki dalszych badań mogą dotyczyć responsywności organizacji publicznych względem różnych grup interesariuszy, w tym mieszkańców, podmiotów gospodarczych i organizacji pozarządowych. W szczególności interesujące wydaje się być przeprowadzenie badań empirycznych dotyczących responsywności władz lokalnych w procesie strategicznego planowania rozwoju gmin w Polsce.

Bibliografia

Borowiec L. (2007), *Controlling w realizacji usług publicznych gminy,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Chrisidu-Budnik A. (2012), *Sieci publicznoprawne*, (w:) Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.

Frączkiewicz-Wronka A. (2014), *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa.

Frączkiewicz-Wronka A. (2015), *Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych*, (w:) Kożuch B., Sułkowski Ł. (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.

Izdebski H. (2010b), *Doktryny polityczno-prawne*, LexisNexis Polska Sp. z o.o., Warszawa.

Izdebski H. (2011), *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, LexisNexis Polska Sp. z o.o., Warszawa.

Izdebski H. (2015), *Domniemanie zadań samorządu terytorialnego i domniemanie zadań gminy w obrębie samorządu terytorialnego – klauzule generalne dotyczące zadań samorządu*, „Samorząd Terytorialny", nr 1-2.

Kańduła S., Przybylska J. (2008), *Formy organizacyjno-prawne realizacji zadań przez organy samorządu terytorialnego*, (w:) Kańduła S., Przybylska J. (red.), *Organizacja działalności gospodarczej samorządu terytorialnego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Kołaczkowski B., Ratajczak M. (2010*), Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483).

Kosowski J. (2012), *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Kożuch B. (2015), *Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka*, (w:) Kożuch B., Sułkowski Ł., *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.

Kożuch B., Kożuch A. (2014), *Responsywność w zarządzaniu usługami publicznymi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", UE, Wrocław.

Kożuch B., Kożuch A. (2011), *Istota współczesnych usług publicznych,* (w:) Kożuch B., Kożuch A., *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego", UJ, Kraków.

Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.

Kachniarz M. (2012), *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Löffler E. (b.r.), *Why co-production is an important topic for local government*, Governance International,
http://www.govint.org/fileadmin/user_upload/publications/coproduction_why_it_is_important.pdf [dostęp: 16.02.2017].

Osborne D., Gaebler T. (2005), *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań.

Przywojska J. (2016), *Współczesne tendencje w zarządzaniu publicznym. Implikacje dla samorządowej polityki społecznej*, (w:) Przywojska J., Warwas I. (red.), *Innowacje w zarządzaniu publicz-*

nym i polityce społecznej, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240).

Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. z 1996 r. Nr 9, poz. 43).

Ustawa z dnia19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873).

Wojciechowski E. (2012), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.

Municipalities' Strategic Choices Regarding the Manner of Public Service Delivery

Summary

The municipality is the basic unit of local government and its role is generally to meet collective needs of the population through public service delivery. The municipality's key strategic choice concerning public services is related to the way of their implementation. The aim of this article was to identify ways of providing public services by municipalities. Municipalities have the possibility to perform public tasks on their own or in cooperation with other entities in different organisational forms. Specificity of public services is indicated and reference to the classification of these services by different criteria is made. Changes in the public administration in the context of public services are characterised. The fundamental features of various organisational forms of municipalities' public service delivery in Poland are given. The author used explanatory narrative, based on logical analysis.

Key words: municipalities' strategic choices, public services, public administration.

JEL codes: H83, R58

Стратегические выборы гмин в отношении способа предоставления публичных услуг

Резюме

Гмина – основная единица местного управления, а ее роль, в общем выражении, относится к удовлетворению коллективных потребностей жителей путем оказания публичных услуг. Основной стратегический выбор гмины, касающийся публичных услуг, связан со способом их реализации. Цель статьи – выявить способы обеспечения публичных услуг гминами. Гмины могут оказывать публичные услуги двумя основными способами: самостоятельно или в сотрудничестве с другими субъектами, в рамках разных организационных

форм. Указана специфика публичных услуг и дана ссылка на классификацию этих услуг по избранным критериям. Дана характеристика преобразований в государственном управлении в контексте оказания публичных услуг. Приведены основные детерминанты отдельных форм оказания публичных услуг гминами в Польше. Автор использовала объясняющее описание, основанное на логическом анализе.

Ключевые слова: стратегические выборы гмин, публичные услуги, государственное управление.

Коды JEL: H83, R58

Artykuł nadesłany do redakcji w lutym 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja**:**
dr Anita Perska-Tembłowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Strategicznego
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: anita.perska@ue.poznan.pl

Marek Prymon
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Klienci transakcyjni i lojalni w strategicznym zarządzaniu relacjami

Streszczenie

Artykuł jest próbą krytycznej analizy pewnych przesłanek, na których opiera się strategiczne zarządzanie relacjami. Na początku artykułu przedstawiono związek pomiędzy marketingiem relacyjnym, zarządzaniem relacjami, CRM oraz ABM. Jako podstawowe kategorie wspólne dla tych koncepcji zarządzania przyjęto kategorie klientów transakcyjnych i lojalnych. Omówiono stereotypy związane z tymi kategoriami. W następnej części ujęto typowe modele kształtowania lojalności klientów przez satysfakcję klientów. W końcowej części przedstawiono komentarz dotyczący stereotypu w zakresie zyskowności klientów lojalnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami, klienci transakcyjni, klienci lojalni, CRM, ABM.

Kody JEL: M10, M33

Wstęp

Zarządzanie relacjami w formie wyodrębnionej koncepcji pojawiło się jako *novum,* istotne zarówno dla bieżącego zarządzania i jako przesłanka tworzenia strategii, na początku lat 80. ubiegłego wieku i zostało powszechnie i na ogół bezkrytycznie zaakceptowane. Koncepcja została zaadaptowana w organizacjach i dość zinstrumentalizowana. Celem opracowania jest przedstawienie krytycznej analizy niektórych przesłanek, na których oparte jest strategiczne zarządzanie relacjami, w tym modeli wyjaśniających związki satysfakcji konsumentów, lojalności konsumentów oraz sprzedaży. W artykule spróbowano określić, w jakim stopniu zarządzanie relacjami może być przydatne do kreowaniu strategii organizacji.

Zarządzanie relacjami i marketing relacji

Zjawisko *management jungle* analizowane przez Harolda Koontza (1961) wydaje się efektem ubocznym rozwoju teorii zarządzania. Pojawianie się różnych podejść w teorii jest czymś zupełnie obiektywnym. Jednak subiektywna ich postawa polegająca na forsowaniu nowych propozycji bez nawiązania do wcześniejszego stanu teorii lub też na niedocenianiu rzeczywistych treści wcześniejszych koncepcji. Postawa ta pozwala wzmacniać wrażenie nowości, tego co się proponuje. W odniesieniu do zarządzania relacjami możemy powie-

dzieć, że obszar relacji firmy z odbiorcami był tradycyjnie domeną zarządzania marketingowego.

W jego obrębie sednem zarządzania dystrybucją było właśnie doskonalenie współpracy z odbiorcami. W tym przypadku uwagę koncentrowano na relacjach z pośrednikami rynkowymi, choć doceniano też współpracę z ostatecznymi użytkownikami w ramach tzw. kanałów bezpośrednich tam, gdzie kanały te mogły być stosowane. W ramach zespołu funkcji kanałów dystrybucji dogłębnie identyfikowano różne aspekty relacji firmy z odbiorcami.

Pojawienie się zarządzania relacjami jako wyodrębnionej kategorii wiązało się z ideą marketingu relacji (*relationship marketingu*). Idea marketingu relacyjnego była lansowana m.in w ramach tzw. Szkoły Nordyckiej. Koncepcja ta akcentowała tworzenie długotrwałych relacji z klientami, a nie zdobywanie nowych klientów jako podstawę wzrostu firmy. Dla podkreślenia specyfiki tego podejścia konfrontowano je ze sztucznie tworzoną koncepcją marketingu transakcyjnego. Przykład takiej konfrontacji zawiera schemat 1.

Schemat 1

Konfrontacja koncepcji marketingu transakcyjnego i relacyjnego

Marketing transakcyjny	⟷	Marketing relacyjny
Pojedyncze transakcje	⟷	Ciągła wymiana
Orientacja krótkookresowa	⟷	Orientacja długookresowa
Komunikacja masowa	⟷	Komunikacja spersonalizowana
Odrębne badania rynku	⟷	Ciągły dialog
Rynki masowe i ich segmenty	⟷	Jednostka
Udział w rynku	⟷	Udział w świadomości

Źródło: opracowano na podstawie: Gronroos (1991, s. 7-13).

O ile to, co stanowi zakładane właściwości marketingu relacyjnego może być akceptowane, to trzeba zauważyć, że w okresach poprzedzających pojawienie się pojęcia marketingu relacyjnego zasadniczo nie postulowano tego, co miałoby stanowić sedno marketingu transakcyjnego, np. krótkookresowych podejść czy pojedynczych transakcji jako celu strategicznego firmy. Tradycyjnie przyjmowana była raczej koncentracja na procesach wymiany. Poprawne wydaje się też konfrontowanie, jako rzeczywistych postaw, relacji i koncentracji na wymianie (Arndt 1979, s. 69-75).

Dla podkreślenia roli marketingu relacyjnego używa się także, jako modelu przeciwstawnego, tzw. marketingu tradycyjnego. Np. Payne (1996, s. 53) − jako wyróżnik marketingu tradycyjnego − wymienia to, że obsługa klientów jest „niezbyt ważna". W rzeczywistości nie proponowano wcześniej takiej postawy wobec klientów.

Idea marketingu relacyjnego, definiowanego przez L. Berrye'go (1983) jako tworzenie, wzbogacanie i umacnianie relacji z konsumentem, nie była sprzeczna z filozofią marketingową. Owszem, idea ta była i często jest sprzeczna z różnymi praktykami stosowanymi przez firmy. Z filozofią marketingową powinno się raczej konfrontować tzw. filozofię promocyjną czy sprzedażową (Keith 1960; Stanton 1995).

Bezpośrednie relacje podmiotów rynku były historycznie czymś naturalnym w epoce przedindustrialnej (Shet, Parvatiyar 1995). Rozwój skali produkcji i sprzedaży spowodował zerwanie tych naturalnych więzi rynkowych. Bezpośrednie więzi były jednak popularne w różnych sektorach, od usług do sektora B2B. Na przykład, producent Whirpool współpracuje z siecią Sears od ponad 70 lat, podobnie McDonalds współpracuje z firmą Coca Cola, Philips z Matsushita, a Mitsubishi Electric z firmą Westinghouse (Shet, Parvatyiar 1995). Nowe realia dla więzi rynkowych wyznaczają dziś nowe technologie informacyjne, technologie produkcji i dorobek logistyki pozwalający w pewnym stopniu na indywidualizację kontaktów podmiotów rynku. Znaczenie ma także zmiana typu intelektualnego: docenianie współpracy jako alternatywy dla konkurencji między firmami.

Teoria zarządzania relacjami

Zarządzanie relacjami jako nurt w ramach teorii zarządzania pojawiło się później niż marketing relacji, ale też objęło znacznie szerszy zakres relacji firmy. Obok klientów w tradycyjnym, „handlowym" znaczeniu, objęło wielu innych interesariuszy: inwestorów, pracowników firmy dostawców i kooperantów (Cyfert, Krzakiewicz 2009, s. 129-148). Doceniono nie tylko procesy relacji, ale także potraktowano relacje jako zasadniczy zasób czy kapitał firmy. „Kapitał relacyjny odzwierciedla niematerialne zasoby organizacji oparte na interakcjach z grupami otoczenia, tj. klientami, dostawcami, konkurentami oraz szeroko pojętymi partnerami" (Michalczuk 2009, s. 171). Zarządzanie relacjami jest domeną strategii utrzymania ciągłego zaangażowania między organizacją a jej interesariuszami. Gdy liczba interesariuszy i złożoność relacji firmy z otoczeniem utrudniały pełne objęcie ich procesami zarządzania, to rozwinięto bardziej szczegółowe dziedziny tego zarządzania: przede wszystkim zarządzanie relacjami z klientami (*customer relationship management* − CRM) oraz zarządzanie relacjami z biznesem (*biznes relationship management*), a także − skoncentrowane na procesach komunikacyjnych − *public relation management*.

CRM pojawił się jako koncepcja o dość jednoznaczym i zredukowanym zakresie. Jak to formułują Kotler i in. (2009, s. 397), CRM to proces starannego zarządzania informacją o indywidualnych konsumentach i wszystkich punktach kontaktu z klientami dla maksymalizacji lojalności konsumentów. Niekiedy zdarza się postulat ujęcia CRM w sposób bardziej szeroki, obejmujący rozmaitych interesariuszy, nie tylko klientów (Wereda 2009, s. 75), jednak jest ujęcie CRM w sposób realistyczny, koncentrujący się ostatecznie na klientach i na możliwościach użycia konkretnych narzędzi zarządzania. Frąckiewicz i Rudawska (2005, s. 29-33) i trafnie określają w tym kontekście rolę CRM jako:

- zatrzymanie klientów i budowanie ich lojalności;
- zmniejszenie stopnia utraty najbardziej dochodowych klientów;

- identyfikacja zyskownych klientów i określenie strategii prowadzącej do tego, aby większa część klientów stała się źródłem zysków dla firmy;
- integracja wszystkich informacji o kliencie z działów marketingu, sprzedaży i innych oraz efektywnego zarządzania całym cyklem życia klientów;
- wzrost wydajności u pracowników, którzy dzięki systemowi sprawniej wykonują rutynowe czynności;
- zwiększenie poziomu satysfakcji obecnych klientów firmy, wynikającego z szybszego i bardziej kompleksowego załatwiania spraw;
- dokonywanie pomiaru kosztów z zakresie marketingu, sprzedaży i usług przed i posprzedażowych, jak również rentowności każdego klienta;
- wzrostu sprzedaży.

Bardziej szczegółową koncepcją jest ABM (*account based marketing*). Koncepcja ta została wprowadzona w roku 2004 przez Information Technology Services Marketing Association (PITSMA). Zakłada strategię w obsłudze klientów instytucjonalnych (B2B), polegającą na identyfikacji i koncentrowaniu obsługi na wybranych kluczowych klientach. Trzeba zauważyć, że koncepcja w gruncie rzeczy wyrastała z różnych nurtów teorii, w tym teorii strategii symbiotycznych (Varadarajan1986; Adler 1966).

Rozwój zarządzania relacjami jest uzasadniony nie tylko rolą relacji firmy z interesariuszami, ale wspomnianymi wcześniej nowymi możliwościami narzędziowymi, pozwalającymi na indywidualizację kontaktów firmy z klientami. Trzeba jednak zauważyć, że nie ma powodu, aby pełną indywidualizację kontaktów z klientami oraz pełną indywidualizację ofert traktować jako realną i powszechną .

Nawet w ramach wspomnianego zinstrumentalizowanego współczesnego podejścia ABM, docenia się różne przydatne poziomy indywidualizacji tego zarządzania. Information Technology Services Marketing Association wyróżnia:

- Model *one-to-one*, w którym jeden przedsiębiorca obsługuje w sposób zindywidualizowany pojedynczego odbiorcę i na podstawie badań określa odrębne treści decyzji dotyczących współpracy z każdym odrębnym odbiorcą;
- Model ABM Lite, w którym przedsiębiorca obsługuje małą grupę odbiorców o podobnych cechach. Działania przedsiębiorcy są dostosowane ale tylko w pewnym stopniu;
- Programmatic ABM, w którym przedsiębiorca obsługuje w sposób zautomatyzowany setki czy tysiące odbiorców.

Bardziej obiektywny charakter niż konstrukcje zwane marketingiem relacyjnym czy transakcyjnym miały czynniki, które skłaniają do pogłębiania różnego typu relacji między uczestnikami rynku (Bagozzi i in. 1998, s. 424). Obiektywny i podstawowy charakter mają także związane z marketingiem relacyjnym szczegółowe alternatywy: klienci lojalni *versus* klienci nowi oraz klienci lojalni *versus* klienci transakcyjni.

Klienci lojalni *versus* klienci nowi

Jak zauważa M. Smith (2007, s. 218) „prawdopodobnie najważniejszym sposobem klasyfikowania rynków jest podział na dotychczasowych (tj. lojalnych) i nowych konsumentów.

W założeniu marketingu relacyjnego:
- koszt zdobycia nowego konsumenta jest 10 razy wyższy niż utrzymanie dotychczasowego konsumenta;
- lojalni konsumenci wydają więcej pieniędzy niż nowi konsumenci;
- dotychczasowi, i zadowoleni konsumenci przekazują opinie innym ludziom;
- dotychczasowi konsumenci są bardziej zyskowni ponieważ są skłonni płacić swoistą premię za usługi, które znają. Kluczowa jest tu przydatność klienta dotychczasowego.

W. Wereda podaje za Reichheldem (2009, s. 153), że:
- pozyskiwanie nowych klientów może kosztować pięć razy więcej niż utrzymanie i zadowalanie dotychczasowych;
- przeciętna firma traci rocznie 10% klientów;
- zredukowanie o 5% współczynnika odejść klientów może zwiększyć zyski od 25% do 85%;
- współczynnik zysku ze stałego klienta wykazuje tendencję wzrostową.

Z kolei B. Deszczyński (2011, s. 116) zestawia zakładane korzyści z CRM następująco:
- satysfakcja prowadzi do lojalności;
- lojalność prowadzi do rentowności;
- utrzymanie lojalności stałego klienta jest 5-7 razy tańsze niż zdobycie nowego;
- najskuteczniejszą reklamą jest reklama szeptana;
- niezadowolony konsument opowiada o swoich wrażeniach 8-10 osobom.

Satysfakcja klientów i lojalność klientów

Skoro kategoria klientów lojalnych staje się kluczowa w zarządzaniu relacjami, to uwaga badaczy skierowana jest na mechanizm powstawania lojalności. Typowy model powstawania lojalności przedstawiono na schemacie 2.

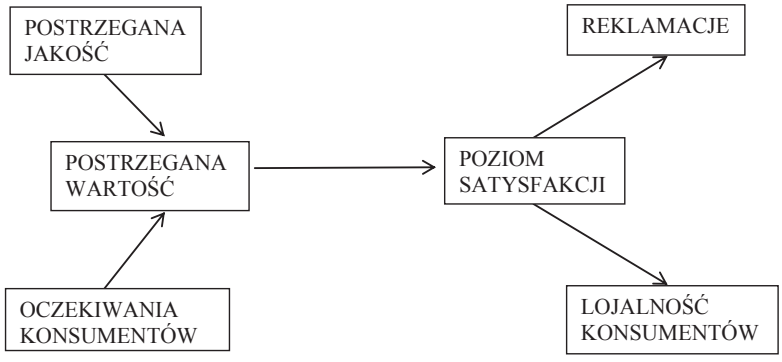
Kluczową rolę w kształtowaniu lojalności przypisuje się dotychczasowemu poziomowi satysfakcji, który wynika z postrzeganej przez konsumentów wartości. *Business Dictionary* wręcz określa, że satysfakcja konsumentów jest poziomem zadowolenia dostarczonego przez produkty firmy jako wyznacznik liczby konsumentów powtarzających zakupy. Postrzegana wartość jest determinowana przez postrzeganą jakość i oczekiwania konsumentów. Ph. Kotler i in. (2009) uznają, że satysfakcja konsumenta jest dokonaną przez daną osobę oceną towaru lub usługi w relacji do jej oczekiwań. Zgodnie z logiką tego modelu, firmy, które chcą osiągnąć lojalność konsumentów powinny inwestować w kształtowanie wysokiego poziomu satysfakcji.

Jeśli powyższy model zawiera dość oczywiste relacje, to może budzić także pewne wątpliwości.

Na przykład kwestionować można to, czy w danym momencie zakupu istnieją specyficzne oczekiwania konsumentów. Stąd też są propozycje (Jahnson i in. 2001), aby zastąpić oczekiwania, jako element modelu, przez uczucia doświadczone przez konsumenta. Bagozzi

Schemat 2

Model kształtowania lojalności w ramach ASCI



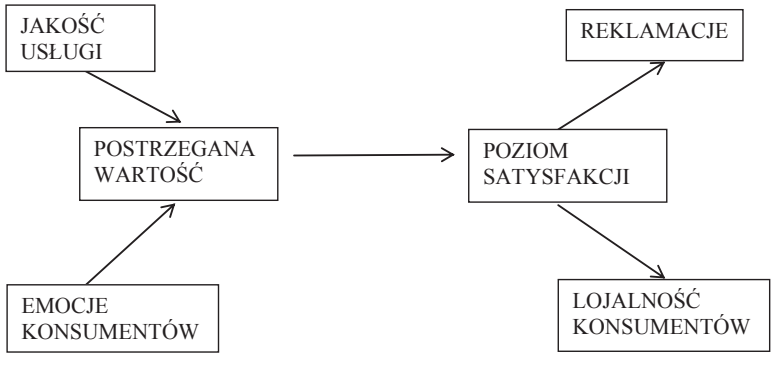
Źródło:http://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction [dostęp: 15.11.2016].

i in. podważają emocje konsumentów jako główny czynnik w postępowaniu nabywców. Den i Sung (2013) proponują modyfikację podstawowego modelu kształtowania lojalności (w odniesieniu w sfery usług).

Popularne modele zakładają, że zakupy będą miały charakter powtórnych (jako przejaw lojalności), jeśli tylko firma zadba o poziom satysfakcji klientów. Jest to, jak się wydaje, w części błędne założenie. Otóż zakupy, zwłaszcza w długim okresie wynikają z wielu czynników niezależnych lub częściowo tylko zależnych od firmy, np. ze zmian technologicznych, kulturowych itp. Stąd relacje firmy z jej odbiorcami mogą stanowić ważną,

Schemat 3

Zmodyfikowany model kształtowania się lojalności



Źródło: Deng, Yeh, Sung (2013, s. 133-140).

ale tylko jedną z przesłanek tworzenia strategii firmy. Parafrazując powiedzenie Henry'ego Forda, gdyby na przełomie XIX i XX wieku opierał się na tym, czego chcą klienci, to by sprzedawał im konie i wozy.

Zakupy mogą być kształtowane przez czynniki działające poza relacjami z dotychczasowym sprzedawcą (na rynku konsumpcyjnym to np. oddziaływanie mody). Natomiast skuteczność kształtowania relacji zależy m.in. od sektorów i grup towarowych, cech kulturowych klientów. Międzynarodowe badania nad zakresem lojalności pokazały, że na rynku past do zębów klienci w USA są nieporównywalnie bardziej lojalni niż klienci w Europie. Na terenie Europy klienci na rynku napojów chłodzących są bardziej lojalni niż na rynku kawy (Berkovitz i in. 1994, s. 152).

O ograniczonej roli satysfakcji klientów w długookresowych zmianach sprzedaży świadczy porównanie wyników badań satysfakcji konsumentów z wynikami sprzedaży w branży samochodów osobowych w USA. Do porównań wykorzystano dane o indeksach satysfakcji konsumentów i dane o sprzedaży samochodów w okresie 1995-2015. Uwzględniono producentów samochodów zagranicznych, w odniesieniu do których dostępne były stosowne informacje.

Tabela 1

Indeks satysfakcji konsumentów z wybranych marek samochodów w USA w latach 1995-2015

Wyszczególnienie	Mercedes	BMW	VW	Toyota	Mazda	Honda	Hyundai
1995	86	81	76	84	77	86	68
1996	87	81	76	84	75	83	69
1997	87	80	79	84	74	82	68
1998	86	86	78	85	77	81	72
1999	86	86	78	85	77	81	72
2000	87	84	83	82	78	82	76
2001	86	86	81	83	78	83	81
2002	83	86	82	83	81	82	78
2003	83	85	76	85	82	82\	81
2004	80	84	80	84	78	85	81
2005	80	86	78	87	80	86	84
2006	82	85	78	87	79	86	84
2007	83	86	80	84	78	84	83
2008	82	87	81	86	80	86	83
2009	86	87	86	86	81	88	85
2010	86	86	81	84	80	84	82
2011	86	83	84	87	79	85	83
2012	85	86	85	85	82	83	85
2013	88	82	84	86	82	86	82
2014	86	80	84	83	80	83	81
2015	83	82	80	82	80	80	81

Źródło: *The science of customer satisfaction* (2015).

Tabela 2

Sprzedaż wybranych marek samochodów w USA w latach 1995-2015 (w tys.)

Wyszczególnienie	Mercedes	BMW	VW	Toyota	Mazda	Honda	Hyundai
1995	76,75	93,31	133,02	-	284,19	697,67	107,33
1996	90,84	105,76	163,29	1 078,19	238,29	735,92	108,47
1997	122,41	122,47	137,89	1 132,53	221,84	832,24	113,19
1998	170,91	131,56	219,70	1 204,77	240,55	899,21	90,22
1999	190,38	154,97	315,56	1 289,55	243,71	958,89	164,19
2000	206,19	189,42	355,48	1 413,17	255,53	1016,18	244,39
2001	206,72	213,13	356,41	1 517,27	269,60	1037,17	346,24
2002	215,63	256,62	338,13	1 522,02	258,21	1082,28	375,12
2003	218,55	240,86	302,69	1 595,66	258,87	1178,93	400,22
2004	221,37	260,08	256,11	1 672,86	263,88	1195,48	418,62
2005	224,27	266,20	224,20	1 800.92	258,34	1252,86	455,01
2006	247,93	274,43	235,14	2 047,06	268,79	1308,14	455,52
2007	253,28	293,80	230,57	2 161,47	296,11	1371,44	467,01
2008	225,01	249,11	223,13	1 843,67	263,95	1284,26	401,74
2009	190,54	196,50	213,45	1 496,21	207,77	1045,06	435,06
2010	224,94	220,11	256,83	1 488,59	229,57	1096,87	538,23
2011	261,77	247,91	324,40	1 396,84	250,43	1023,99	645,69
2012	294,99	281,46	438,13	1 764,80	277,05	1266,57	703,01
2013	334,32	309.28	407,70	1 893,87	283,95	1359,88	720,78
2014	356,13	339,74	366,97	2 004,37	305,80	1373,03	725,72
2015	372,98	346,02	349,44	2 098,55	319,18	1409,39	761,71

Źródło: http://left-lane.com/us-car-sales-data/ [dostęp: 15.11.2016].

Porównanie danych w tabelach 1 i 2 świadczy, że o zmianach sprzedaży decydują inne czynniki niż satysfakcja konsumentów. Poprawie i pogorszeniu wartości wskaźników nie towarzyszą jednoznaczne zmiany w sprzedaży. Na przykład, w okresie wyraźnego stopniowego pogarszania się poziomu satysfakcji-jak w przypadku Mercedesa w latach 2000-2004 zwiększyła się sprzedaż. Nie oznacza to, że można ignorować konsumentów. Istotne jest też w podanym przykładzie, że porównanie indeksów satysfakcji i wielkości sprzedaży dotyczyło samochodów, a więc towarów nabywanych stosunkowo rzadko. Wobec tego, że między jednym zakupem, a następnym przez tego samego konsumenta upływa kilka, a niekiedy kilkanaście lat, można oczekiwać, że w takim okresie lojalność konsumentów musi być narażona na więcej czynników zewnętrznych w stosunku do firmy, niż w przypadku towarów codziennego zakupu.

Wreszcie trzeba zauważyć, że jeśli relacje firmy z klientami w dużym stopniu decydują o kolejnych zakupach, to nie ma podstaw do przyjęcia założenia o pełnej elastyczności firmy w kształtowaniu wartości dla konsumentów.

Wartość lojalności konsumentów

Mimo wątpliwości co do możliwości długofalowego utrzymania lojalnych klientów, można także kwestionować opłacalność koncentrowania się firmy na lojalnych konsumentach i inwestowania w relacje z nimi. Inaczej mówiąc, można kwestionować wartość lojalnych konsumentów, a zatem wiarygodność założeń przesłanek, na których zarządzanie relacjami z konsumentami się opiera.

Jak wspomniano na wstępie, popularne jest konfrontowanie klientów lojalnych z klientami transakcyjnymi. Dość gruntowne badania prowadzone przez Reinartza i Kumara w przedsiębiorstwach amerykańskich, niemieckich i francuskich, obejmujące dane o przychodach, zyskowności i postępowaniu 16 000 nabywców w ciągu 4 lat, pozwoliły zakwestionować założenia teorii zarządzania relacjami z klientami (Kumar, Reinartz 2002).

Przede wszystkim udało się wykazać słabość założenia, że utrzymanie dotychczasowych klientów jest tańsze. Analiza danych nie pozwoliła na poparcie tego założenia. Co więcej, okazało się, że na przykład w branżach *high-tech* lojalni i w założeniu bardziej doświadczeni odbiorcy, kosztują więcej niż krótkookresowi (transakcyjni odbiorcy). Wyraźnie pokazano, że relacje między kosztami obsługi lojalnych i transacyjnych klientów różnią się zależnie od sektorów.

Udało się wykazać słabość założenia, że nawet jeśli koszty obsługi lojalnych konsumentów nie będą niższe w przypadku klientów transakcyjnych, to lojalni klienci przynajmniej zapłacą więcej za porównywalne produkty. Okazało się, że długookresowi klienci na rynku usług płacą o 5-7% mniej niż klienci transakcyjni. Jest też powszechne, że lojalni klienci oczekują określonych korzyści za lojalność. Jak uważa Smith (2009), wielu długookresowych klientów wykazuje tendencję do wymagań niewspółmiernych do ich przydatności dla firm.

Jeszcze jedno zweryfikowane założenie dotyczyło komunikacyjnej roli klientów lojalnych. Jeśli generalnie przyjmuje się założenie, iż lojalni klienci uczestniczą w oddziaływaniu na rynek przez reklamę szeptaną, to wyniki badań słabo potwierdziły rolę klientów lojalnych.

Więcej wątpliwości wobec założeń teorii zarządzania relacjami z klientami mogą nasuwać wyniki badań Sharmy (2007) nad zyskownością, satysfakcją i prawdopodobieństwem rezygnacji z marki przez trzy grupy konsumentów: transakcyjnych, lojalnych i najbardziej lojalnych. Wykazały one, że właśnie transakcyjni klienci są najbardziej zyskowni. Ci najbardziej lojalni okazali się najmniej zyskowni. Wątpliwości budzi przyjmowanie pewnych stałych klasyfikacji klientów, np. klasyfikacja klientów na najgorszych „ołowianych" i najlepszych „platynowych" (Wareda 2009) i wiązanie tych klasyfikacji z rekomendacjami dotyczącymi polityki inwestowania w klientów. Postępowanie takie ignoruje dynamikę po stronie popytowej rynku i jeśli może być przydatne w bieżącym zarządzaniu, to mniej nadaje się jako przesłanka budowy strategii.

W świetle wątpliwości wobec wartości klientów wyróżnionych ze względu na zakres zyskowności, trafna jest propozycja Ph. Kotlera dotycząca kształtowania swoistego portfolio odbiorców, zamiast szukania odbiorców najlepszych (Kotler 2009).

Badanie satysfakcji konsumentów jako narzędzie kształtowania lojalności

Niezależnie od tego, w jakim stopniu lojalni odbiorcy mogą być przydatni dla firmy, istotne ograniczenia w zarządzaniu relacjami mogą powodować metody pomiaru satysfakcji.

Pomiar satysfakcji konsumentów dokonuje się dziś powszechnie zarówno w skali przedsiębiorstw, sektorów, jak i w skali narodowej. Przedmiotem jest satysfakcja z produktów, marek, firm, a nawet z całej gospodarki narodowej. Pomiar satysfakcji realizowany jest zwykle przy użyciu standaryzowanych metod komunikacji (wywiadów). Zagrożeniem dla tych pomiarów jest nie dość obiektywne podejście do instrumentu pomiaru wywiadu. Przykładem może być pomiar stosowany od 1994 roku w USA w ramach ASCI. Prowadzony jest na wielką skalę − co roku około 80 000 konsumentów podaje swoje opinie o towarach i usługach. Opinie wyrażone są w ramach odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania dotyczące: ogólnego zadowolenia z produktu, zakresu, w jakim produkt spełnia oczekiwania konsumentów oraz porównania produktu z ofertą idealną. Odpowiedzi wyrażane są w skali od 0 do 10. Można tu mieć zastrzeżenia co do trafności skali pomiaru postaw. Na przykład można przypuszczać, że koncepcja „produktu idealnego" jest zbyt abstrakcyjna jako element pomiaru. Jeszcze bardziej wątpliwe jest, czym się mają ludzie kierować określając swoje oceny np. na 8 czy 9 punktów.

Bieżące *versus* strategiczne zarządzanie relacjami

Zarządzanie relacjami jest rzeczywiście pożyteczne. Nie powinno jednak zastąpić tradycyjnych przesłanek dokonywania wyborów strategicznych.

Po pierwsze, opieranie strategii na relacjach oznaczałoby zaakceptowanie ciągłości procesów gospodarczych, wbrew oczywistej turbulencji na rynku.

Po drugie, wybory strategiczne powinny uwzględniać różne aspekty otoczenia m.in. technologiczne czy konkurencyjne.

Po trzecie, element antycypacyjny w procesie planowania strategicznego wymagałby, żeby w ramach relacji głównie weryfikować czy testować podejmowane wybory strategiczne powstałe poza obszarem relacji z odbiorcami.

Po czwarte, strategiczna rola zarządzania relacjami w części jest uwarunkowana specyfiką sektorów: częstotliwością zakupów, intensywnością innowacji, możliwościami prognozowania zmian.

Po piąte, strategiczna rola relacji wynikać może z czynników wewnętrznych: struktury zasobów firmy czy też ogólnego podejścia firmy do strategii.

Podsumowanie

Rozwinięte współcześnie koncepcje zarządzania relacjami są generalnie biorąc pożyteczne. Jest też wielki potencjał rozwoju tych koncepcji w przyszłości. Przede wszystkim chodzi o zarządzanie relacjami z różnymi grupami interesariuszy, innymi niż konsumenci. W odniesieniu do zarządzania relacjami z konsumentami trzeba liczyć się z ograniczeniami tych koncepcji. Dotyczy to zarówno generalnych przesłanek, na których się opierają, jak i dostępnych w praktyce narzędzi zarządzania. Największe wątpliwości budzi zakres przydatności zarządzania relacjami jako obszaru generowania strategii firmy. Zakres ten różni się zapewne w zależności od sektorów (inny na masowych rynkach konsumpcyjnych, a inny na rynku B2B). Niezależnie od sektorów, bieżące relacje z klientami, choć są istotne, nie dają wystarczających podstaw do generowania strategii firmy. Tworzenie strategii wymaga znacznie szerszego podejścia.

Bibliografia

Adler L. (1966), *Symbiotic Marketing*, "Harvard Business Review", November – December.

Business Dictionary (2016), http://www.businessdictionary.com/definition /customer-satisfaction.html [dostep: 15.11.2016].

Arndt J. (1979), *Toward the Concept of Domesticated Markets*, "Journal of Marketing", Vol. 43.

Berkovitz E.N., Crane F., Kerin R., Hatley S., Rudelius W. (1994), *Marketing*, Irwin, Boston.

Berry L. (1983), *Relationship Marketing*, (w:) Berry L.L., Shostack L., Upah G., *Emerging Perspectives on Service Marketing*, AMA, Chicago.

Deng W.J., Yeh M.L, Sung M.L. (2013), *A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into American Customer Satisfaction Index,* "International Journal of Hospitality Management", Vol. 35,

Dodge H.R., Fullerton S.D., Rink D.R. (1983), *Marketing Research*, Bell and Howell Company, Columbus.

Five Account − Based Marketing Myths to Forget in 2017 (2017), -e-Marketer, https://emarketer.com/Article/Five-Account-Based-Marketing-MythsForget-2017/31 [dostęp: 31.12.2016].

Fornell C. (1992), *A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience*, "Journal of Marketing", Vol. 56.

Fornell C., Mithas S., Morgesso S.V., Krishan M.S. (2006), *Customer satisfaction and stock prices: high return,low risk*, "Journal of Marketing", Vol. 70.

Frąckiewicz E., Rudawska E. (2005), *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Zmiana pozycji rynkowej klienta jako wyznacznik ewplucji systemu informacji marketingowej przedsiębiorstwa (2016), http://www. Mikroekonomia.net/system/publication_files/821/original [dostęp: 15.11.2016].

Hague P., Hague N., Morgan C.A. (2005), *Market Research in Practice,* Helion, Gliwice.

Gronroos Ch. (1991), *The marketing strategy continuum towards a marketing concept for 1990's*, "Management Decision", No. 29(1),

Keith R.J. (1960), *The Marketing Revolution*, "Journal of Marketing*",* Vol. 1.

Malinowska E. (2016), *On application of CSI method to measure quality level -case of restaurant services*, (in:) Kunasz Mazur-Wierzbicka E. (Ed.), *Practical aspects of process management in public and private sector*, University of Szczecin, Szczecin.

Payne A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

Prymon M. (2015), *E-marketing research: evolving new potential for knowing consumers better*, (in:) Cabyova L., Petranova L. (Eds.), *Marketing Identity*, Digital Life*,* FMK, Trnava.

Sharma A. (2007), *The metrics of relationships: measuring satisfaction, loyalty,and profitability of relational customers*, "Journal of Relationship Marketing" , Vol. 6(2).

Shet J.N., Parvatiyar A. (1995), *The Evolution of Relationship Marketing*, "International Business Review", Vol. 4.

Smith M. (2009), *Fundamentals of Management,* The McGraw-Hill, London.

Solomon M.R., Stuart E. (1997), *Marketing Real People,Real Choices,* Prentice Hall, Upper Saddle River.

The science of customer satisfaction (2015), ACSI, http://www.theacsi.org [dostęp: 15.11.2016].

Stanton W. (1978), *Fundamentals of Marketing,*McGraw-Hill Company, New York.

Varadarajan P, Rajaratnam (1986), *Symbiotic Marketing Revisited*, "Journal of Marketing" ,Vol. 50, No. 1.

Werner R., Kumar V. (2002), *The mismanagement of customer loyalty*, "Harvard Business Review", Vol. 80.

World Business. Profiles for Major Global Enterprises (2006). Hoover and D&B Co., Austin

Wereda W. (2009), *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa.

Transactional and Loyal Customers in Strategic Relationship Management

Summary

The paper is an attempt of critical analysis of some premises upon which strategic relationship management is based. At the beginning, the link between relationship marketing, relationship management, CRM, and ABM is explained. An author considers transactional and loyal clients as basic categories for those concepts. Some stereotypes concerned with both categories are shown. Next part of the article covers popular models of creating customer loyalty through customer satisfaction. The final part contains some comments on the stereotypes concerning profitability of loyal customers.

Key words: relationship management, transactional customers, loyal clients, CRM, ABM.

JEL codes: M-10, M-33

Трансакционные и лояльные клиенты в стратегическом управлении отношениями

Резюме

Статья – попытка критического анализа некоторых предпосылок, на которых основано стратегическое управление отношениями. В начале статьи представили связь между реляционным маркетингом, управлением отношениями, CRM и ABM. В качестве основных категорий, общих для этих концепций управления, автор принимает категории трансакционных и лояльных клиентов. Обсуждены стереотипы, связанные с этими категориями. В очередной части указаны типичные модели формирования лояльности клиентов путем их удовлетворения. В конечной части представлен комментарий, касающийся стереотипа в области рентабельности лояльных клиентов.

Ключевые слова: управление отношениями, трансакционные клиенты, лояльные клиенты, CRM, ABM.

Коды JEL: M10, M3

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
prof. zw. dr hab. Marek Prymon
Uczelnia: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocław
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
ul. Komandorska 118
53-145 Wrocław
e-mail: marek.prymon@vp.pl

Agnieszka Puto
Politechnika Częstochowska

Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych

Streszczenie

Postępujący wzrost skomplikowania i złożoności warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wpływa na możliwość realizowania założonych celów działania. Podejmowanie decyzji strategicznych w warunkach niepewności implikuje stałą gotowość menadżerów do adaptacji planów rozwojowych. Droga rozwoju obejmująca wykorzystywanie okazji rynkowych wypiera realizację tradycyjnie pojmowanego planu strategicznego. Nieprzewidywalność i turbulentność otoczenia nie ułatwiają przedsiębiorcom działania. Mimo tego przedsiębiorstwa rozwijają się i odnoszą sukcesy. Pokonywanie trudności i warunki realizacji założonych celów stały się inspiracją do przeprowadzenia badań empirycznych, które częściowo dadzą odpowiedź na następujące pytania: jaką drogę rozwoju obierają współczesne przedsiębiorstwa, czy udaje im się zrealizować założone cele, jakie determinanty hamują rozwój?

Słowa kluczowe: strategia, cele przedsiębiorstwa, rozwój, determinanty rozwoju.

Kody JEL: O2, L1.

Wstęp

XXI wiek stworzył współczesnym przedsiębiorstwom nowe warunki funkcjonowania. Tempo zmian i wyzwania rozwojowe implikują konieczność dostosowania się do nowych warunków ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Przedsiębiorstwa, chcąc pozostać konkurencyjnymi na rynku, muszą stale dopasowywać swoje działania do potrzeb społecznych i zidentyfikowanych okazji rynkowych. Wykorzystywanie okazji rynkowych wskazuje na wysoką elastyczność organizacji. Kwestię tą szeroko analizował R. Krupski (2008, s. 89) podkreślając jej istotną rolę w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Nasuwa się zatem pytanie: jak w burzliwych czasach, kiedy o rozwoju przedsiębiorstwa często decyduje przypadek, efektywnie zarządzać organizacją? Niniejsze opracowanie nie daje odpowiedzi na to pytanie. Założeniem Autorki jest wskazanie, że mimo teoretycznych dyskursów na temat klasycznego ujęcia strategii, nadal jest ono istotne w rozwoju przedsiębiorstw, wyznacza bowiem kierunek, w którym firma powinna zmierzać, dając możliwość zastosowania (zindywidualizowanych) standaryzacji zachowań i reguł funkcjonowania.

Istota celów przedsiębiorstwa w strategii współczesnych przedsiębiorstw

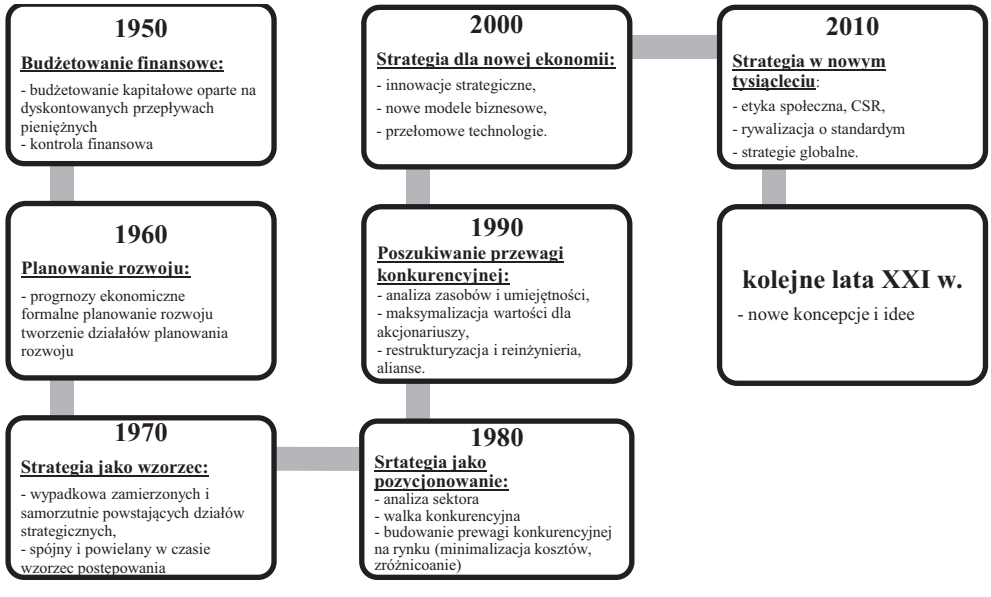
Podejście do strategii i zarządzania strategicznego ewoluowało w ostatnich dziesięcioleciach. Pierwotne definiowanie strategii jako procesu polegającego na określaniu decyzji

strategicznych o trwałych i trudno odwracalnych skutkach – z uwagi na współczesne burzliwe otoczenie – straciło nie tyle na znaczeniu poznawczo-naukowym, co praktycznym.

Korzeni strategii należy doszukiwać się w praktyce planowania dużych korporacji lat 50. ubiegłego wieku, kiedy to były formułowane jako plan długookresowy, obejmujący 5 i więcej lat. Wówczas proces opracowywania strategii był usystematyzowanym działaniem dającym podzielić się na etapy. Do określenia strategii wykorzystywano techniki stosowane przy definiowaniu celów i opracowywaniu programów, planów operacyjnych oraz budżetów. Powstające strategie miały zapewnić realizację celów przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę szanse, zagrożenia oraz mocne i słabe strony firmy (Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 11). W latach 50. opierano się na przekonaniu, że istnieje tylko jedna strategia odpowiadająca sytuacji przedsiębiorstwa i prognozie zmian w otoczeniu, a zadaniem kierownictwa jest jej perfekcyjna realizacja (Romanowska 2010, s. 59-60). Budowanie prognoz na podstawie przeszłości okazało się niewłaściwe do zastosowania w praktyce gospodarczej. Jak podkreśla A. Bielawska-Zakrzewska, planistyczne podejście do strategii przetrwało do połowy lat 70. (por. schemat 1), by wreszcie stracić na znaczeniu w latach 80. W tym czasie zmieniła się forma, treści i funkcje planowania strategicznego. Strategia przestała być jedynie formalnym dokumentem, służącym do kontroli, a stała się wyznacznikiem ram działań firmy. Zaczęto ją pojmować jako wzorzec decyzji i działań. W latach 80. strategię zaczęto postrzegać przez pryzmat umiejętności osiągania przez organizację przewagi organizacyjnej i zajmowania odpowiednich pozycji konku-

Schemat 1

Ewolucja strategii i jej dominujące motywy



Źródło: Chybalski, Zakrzewska-Bielawska (2012, s. 47).

rencyjnych. Jej istotą stała się walka z konkurencją. Strategia w latach 90. rozwijała się a bazie zasobowego podejścia do niej. Organizacje zaczęto postrzegać jako zbiór zasobów i umiejętności, a ich konfiguracja w kluczowe kompetencje oraz sposób ich najlepszego wykorzystania stały się istotą strategii (Bielawska-Zakrzewska 2014, s. 14-16).

Na początku XXI wieku pojawiło się nowe podejście do strategii. Na zmianę podejścia do strategii przedsiębiorstw wpłynęły między innymi takie czynniki, jak: szybkie tempo rozwoju techniki i technologii, postęp cywilizacyjny, koncentracja na innowacjach, globalizacja, hiperkonkurencja. Wskutek oddziaływania tych czynników zaczęto budować strategie oparte na innowacjach i przedsiębiorczości, relacjach międzyorganizacyjnych czy paradoksach (Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 12-13). „Strategia zindywidualizowanego przedsiębiorstwa w nowym modelu ekonomii to działania mające na celu innowację wartości. Ponadto strategia powinna uwzględniać także etykę i społeczną odpowiedzialność biznesu" (Chybalski, Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 48).

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na różnorodne podejście w definiowaniu pojęcia strategii.

Zgodnie z definicją R. Krupskiego (1996, s. 12), strategia to przyjęte zachowanie w organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. Jej celem jest dostarczenie przedsiębiorstwu możliwości osiągania zakładanych wyników w wysoce nieprzewidywanym środowisku (Drucker 2010, s. 53). K. Obłój (2014, s. 19) porównuje strategię do sztuki podejmowania wyborów w warunkach presji, ograniczeń i szans. A. Zakrzewska-Bielawska (2012, s. 190) definiuje „strategię organizacji jako plan, wzorzec, pozycje wobec konkurentów, najlepszy sposób wykorzystania zasób i kompetencji organizacji oraz zdolność do szybkiego identyfikowania i wykorzystywania okazji (szans) pojawiających się w otoczeniu. To ciągły i dynamiczny proces podejmowania wyborów w warunkach niepewności zmierzający do długotrwałego rozwoju".

Na potrzeby opracowania przyjęto, że strategia to całokształt działań podejmowanych przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem, determinowanych przez istniejące oraz przyszłe wewnętrzne i zewnętrzne warunki funkcjonowania. Powodzenie przy wdrażaniu strategii powoduje, że przedsiębiorstwa potrafią dopasować się do zmiennego i niepewnego otoczenia przy jednoczesnym osiąganiu założonych celów rozwojowych.

Opracowywanie i wybór strategii uzależnione jest od wielu zmiennych, pochodzących zarówno z wnętrza przedsiębiorstwa, jak i warunków otoczenia, w którym funkcjonuje. Najczęściej wymienia się trzy obszary kształtujące strategię (Żurek 2007, s. 428-429):

- makrootoczenie, będące zespołem warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym kraju i regionie. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, warunkami tworzonymi przez mikrootoczenie są zjawiska, które nie podlegają jego oddziaływaniu, lecz trzeba je znać i przewidywać;
- otoczenie konkurencyjne, którego najważniejszymi składnikami są istniejący i potencjalni konkurenci, nabywcy, dostawcy, a które to składniki mogą wpływać w znaczący sposób na przyjęcie określonej strategii,

- przedsiębiorstwa, w których konieczna jest analiza wszystkich sfer zarządzania przy wykorzystaniu metod ilościowych i jakościowych przed przygotowaniem rzetelnej i odpowiedniej do jego specyfiki strategii.

Jak podkreśla A. Kaleta (2010, s. 23-34), współczesne zarządzanie strategiczne charakteryzuje się dylematem wyboru między sformułowaniem strategii w sposób możliwie ogólny, uniwersalny, tak by nie ograniczać jej elastyczności, i zarazem jednocześnie wyznaczyć przesądzającą drogę rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami dążą do uzyskania odpowiedniego poziomu jakości podejmowanych decyzji strategicznych. Znając hierarchię celów organizacji i układ ich ważności – kontekst strategii stanowi pierwszy element tej konstrukcji.

Cele funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

Sens planowania strategicznego sprowadza się do dwóch istotnych elementów: ustalania celów organizacji oraz opracowywania i wdrażania strategii, mającej zagwarantować osiąganie założonych celów. Jak zauważa M. Romanowska (2010, s. 57), najważniejszym czynnikiem sukcesu planu strategicznego jest prawidłowe określenie celów strategicznych, ich hierarchii oraz sposobów ich osiągania. Z jednej strony wizja strategiczna opiera się na prognozach zmian otoczenia, z drugiej strony wyraża aspirację właścicieli i kadry menadżerskiej.

Identyfikacja celów rozwoju przedsiębiorstwa i ich pomiar są trudne i uzależnione od wielu czynników, w tym zwłaszcza od preferencji właścicieli, stosowanych systemów zarządzania, branży, stopnia konkurencyjności itp.

Cele rozwojowe przedsiębiorstwa można podzielić na cztery ogólne grupy:
- cele rynkowe, np. udział w rynku;
- cele ekonomiczno-finansowe, np. zachowanie płynności finansowej, zysk, rentowność, zdolność kredytowa itp.;
- cele społeczne, np. rozwój kadr, zadowolenie z pracy, integracja społeczna, społeczne zaangażowanie itp.;
- cele związane z pozycją lidera i prestiżem, np. niezależność, dominująca jednostka, znaczący inwestor, wpływy społeczne, wpływy polityczne.

Współczesne przedsiębiorstwa nastawione są z reguły na maksymalizację zysków, co wpływa na podniesienie wartości rynkowej firmy oraz umożliwia jej długotrwałe przetrwanie i rozwój. Jak podkreślają P. Niewiadomski i B. Nogalski (2013, s. 9) „w aktualnych uwarunkowaniach rynkowych zarząd i właściciele firmy zamierzający zwiększyć ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów gospodarczych, powinni stosować nowoczesne metody i skuteczne sposoby zarządzania. Wymaga to z jednej strony ustalenia, czy dotychczasowa działalność przyniosła zamierzone efekty, z drugiej zaś – wskazania kierunków i sposobów doskonalenia działalności w bliższej i dalszej przyszłości".

Co do ważności zysku i udziału w rynku oraz wzajemnych zależności między nimi toczy się podstawowa dyskusja. P. Drucker podkreśla, że motyw osiągania zysku przez przedsiębiorstwa jest fałszywym. Zysk nie ma bowiem najważniejszego znaczenia dla zachowań przedsiębiorstwa. Stanowi jego warunek, często środek (np. jako źródło finansowania inwestycji), ale nie wyraża celu funkcjonowania (Drucker 1994, s. 52). Istnieje duże niebezpieczeństwo stosowania zysku, zwłaszcza jako jedynego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż czynniki warunkujące wzrost zysku mogą stanowić zagrożenie dla źródeł rozwoju i przyszłego zysku. Obranie celu, jakim jest zwiększanie zysku może hamować inwestycje. Dlatego też zaleca się opis celów rozwojowych niezbyt liczną wiązką celów. Jak stwierdza P. Drucker, cele rozwojowe potrzebne są w każdej dziedzinie organizacji, w której wydajność i produktywność wpływają na powodzenie biznesu. Zaleca przy tym osiem dziedzin ustalania celów: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, innowacyjność, produktywność, zasoby fizyczne i finansowe, rentowność, wydajność i rozwój menadżerów, wydajność pracowników i ich stosunek do pracy, odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo nastawione na rozwój musi mieć zaplanowane, jednoznacznie określone cele. Jest to warunek konieczny – aczkolwiek nie wystarczający – do utrzymania stabilnej pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej. Ich wyznaczanie jest determinowane potrzebą dopasowania do wewnętrznego potencjału organizacji i otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa (Lemańska-Majdzik 2013, s. 102-110).

Trafnie wyznaczone cele spełniają następujące funkcje (Żurek 2007, s. 38):
- pozwalają pracownikom podmiotu lepiej zrozumieć jego misję i jej znaczenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- budują podstawę realnego i skutecznego planowania;
- motywują pracowników do efektywnej pracy;
- stanowią podstawę budowy mechanizmu oceny i kontroli;
- pozwalają na szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- umacniają pozycję przedsiębiorstwa na rynku;
- zmniejszają skalę ryzyka związanego z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa;
- przyczyniają się do tworzenia przyszłej wizji rozwoju przedsiębiorstwa.

Realizacja założonych celów zależy od poszczególnych etapów cyklu działania zorganizowanego i stopnia realności ich wykonania (Bartosewicz 2009, s. 49), z uwzględnieniem stanu posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych.

Przetrwanie i rozwój nadrzędnym celem przedsiębiorstwa

Zmienność otoczenia wpływa na konieczność adaptacji celów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Za najbardziej ogólne cele uznaje się przetrwanie i rozwój. Przetrwanie jest warunkiem koniecznym dla realizacji samych celów, ale samo przetrwanie w warunkach zmieniającego się w sposób intensywny otoczenia oznacza powolne obumieranie przedsiębiorstwa – realizując cel przetrwania, przedsiębiorstwo musi być nakierowane również na rozwój (Marcinkowska 2000, s. 18).

Rozwój przedsiębiorstwa w szerokim rozumieniu jest procesem przemiany struktur ekonomicznych, społecznych, politycznych czy umysłowych, których nie można dokonać w krótkim okresie czasu (Jakubów 2000, s. 27). Proces ten prowadzi do ulepszenia, osiągnięcia wyższego poziomu, doskonalszej i bardziej złożonej formy (Kaczmarek 2016, s. 26).

Interesujące spojrzenie na czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorstw reprezentuje W. Czakon. Zauważa, że współcześni badacze przywiązują coraz większą uwagę do zmiennych, zjawisk i procesów, które w niejednoznaczny sposób wpływają na rozwój. Wskazuje on na paradoksy, które równocześnie mogą stymulować i hamować rozwój. Mowa tutaj o paradoksach, takich jak oburęczność czy koopetycja (Czakon 2013, s. 127), w których odrzuca się ekonomiczny dogmat dobroczynnego efektu konkurencji, czyniący ze współpracy konkurentów zachowania szkodliwe i niepożądane (Czakon i in. 2012, s. 49).

Przesłanki osiągania założonych celów we współczesnych przedsiębiorstwach − wyniki badań własnych

Przedstawione badania są wycinkiem pilotażowych badań empirycznych nad determinantami rozwoju przedsiębiorstw. Jednostkami badawczymi byli reprezentanci biorący udział w szkoleniach menadżerskich organizowanych przez firmę doradczo-szkoleniową. Badania przeprowadzono w okresie listopad 2015 – kwiecień 2016 na grupie 90 respondentów. Dobór grupy został przeprowadzony losowo.

Tabela 1

Struktura respondentów (N=90)

Cechy respondentów		Procent wskazań
Płeć	Kobieta	44
	Mężczyzna	56
Wiek	20-29	24
	30-39	51
	40-49	18
	50-59	7
Wykształcenie	Wyższe magisterskie	70
	Wyższe licencjackie	12
	Średnie	18
Charakter pracy	Top menedżer	2
	Kierownik	22
	Specjalista	66
	Pracownik fizyczny	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykorzystanym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, składający się z pytań zamkniętych. Respondenci w przypadku większości pytań mieli możliwość udzielenia odpowiedzi według 5-stopniowej skali Likerta. Uzyskano 100% zwrot ankiet.

W badaniu wzięło udział 90 respondentów, z czego 45% stanowiły kobiety, a 55% mężczyźni (por. tabela 1). Co do struktury wieku najliczniejsza grupę stanowiły osoby pomiędzy 30. a 39. rokiem życia – 51% respondentów. Zdecydowana większość respondentów posiada wykształcenie wyższe magisterskie 70%.

Tabela 2

Charakterystyka przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów (N=90)

Cechy przedsiębiorstw		% wskazań
Rodzaj działalności gospodarczej	Produkcyjna	79
	Usługowa	13
	Handlowa	8
Wielkość firmy	Duża	61
	Średnia	19
	Mała	13
	Mikro	7
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialności	81
	Spółka akcyjna	15
	Jednoosobowa działalność gospodarcza	3
	Inna	1
Rynek obsługiwany przez firmę	Światowy	41
	Europejski	34
	Krajowy	21
	Regionalny	4

Źródło: jak w tabeli 1.

Badane osoby reprezentowały małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, z przeważającą liczbą firm produkcyjnych. W większości były to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, które obsługiwały światowy rynek.

Warunki realizowania założonych celów w badanych przedsiębiorstwach

Efektem skutecznego realizowania obranej strategii przedsiębiorstwa jest niewątpliwie rozwój przedsiębiorstwa mierzony jakościowymi zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie (Puto 2011, s. 121-137; Puto 2013). Rozwój firmy można ocenić m.in. poprzez wzrost

udziału w rynku, wzrost wartości sprzedaży produktów, wzrost rentowności, wprowadzenie innowacji i innych zmiennych (wymienionych m.in. w tabeli 3).

Z przeprowadzonych badań wynika, że badane przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach osiągnęły sukces, który przejawiał się zmianami jakościowymi (por. tabela 3). Ponad połowa respondentów wskazuje na wzrost udziału w rynku (57%). Implikacją do dalszych badań jest konieczność zbadania, jaki rynek został zdominowany: lokalny, krajowy czy światowy i co zdecydowało o możliwość rozwoju w tym właśnie zakresie. Warto zauważyć, że 25% badanych wskazuje również na otwarcie filii, oddziału firmy zagranicą.

Blisko połowa badanych przedsiębiorstw (49%) wskazała na wzrost wartości sprzedaży oraz na wzrost rentowności sprzedaży. Wyniki te potwierdzają, że dywersyfikacja rynku poprzedzona była wnikliwą analizą, dała bowiem równoczesne efekty finansowe.

44% przedsiębiorstw wprowadziło nowe innowacyjne produkty i/lub usługi na rynek.

Tabela 3

Rezultaty osiągnięte przez badane przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach (N=90)

Wyszczególnienie	% wskazań
Wzrost udziału w rynku	57
Wzrost wartości sprzedaży produktów	49
Wzrost rentowności przedsiębiorstwa	49
Wprowadzanie nowych innowacyjnych produktów i/lub usług na rynek	44
Poprawa reputacji przedsiębiorstwa	44
Wzrost liczby zatrudnionych	42
Wzrost liczby i intensywności udziału w targach, wystawach i promocjach działalności przedsiębiorstwa	31
Zdobycie certyfikatów np. z serii ISO	30
Otwarcie filii, oddziału firmy zagranicą	25
Wzrost zadłużenia finansowego	2

Źródło: jak w tabeli 1.

Można wnioskować, że osiągnięcie sukcesów strategicznych wspierane było przez posiadanie dobrej opinii (44% badanych wskazało na poprawę reputacji), wzrost liczby i intensywności w targach (31% wskazań) oraz standaryzowanie jakości produktów/usług (30% wskazało na zdobycie certyfikatów).

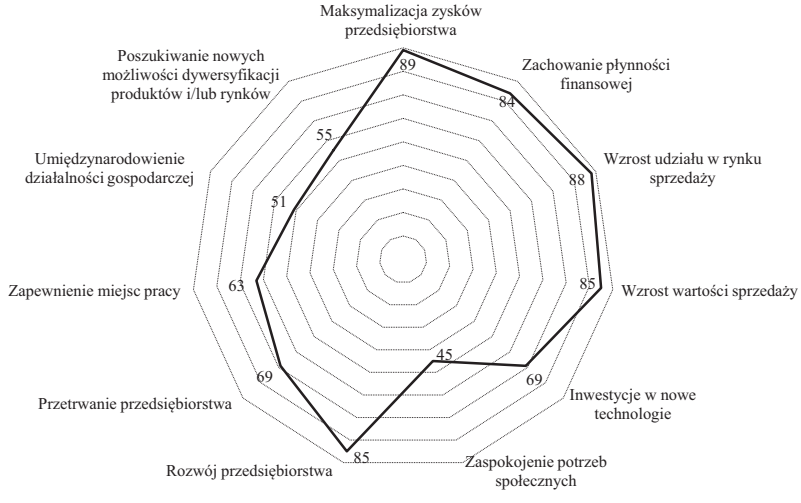
Zastanawiające wydaje się wskazanie respondentów dotyczące wzrostu zadłużenia finansowego. Jedynie 2% wskazań odpowiada, że takie zjawisko miało miejsce w badanym przedsiębiorstwie. Powstają pytania: jak możliwy jest rozwój bez wzrostu zadłużenia?; jakie źródła finansowania rozwoju wykorzystywały przedsiębiorstwa?; co, jak nie możliwość wsparcia działalności obcym kapitałem zdecydowało o rozwoju firmy?

Osiągnięcie sukcesów rynkowych wymaga od kadry zarządzającej wielu decyzji o strategicznym znaczeniu. W dalszych badaniach warto zadać respondentom pytania dotyczące obranej drogi rozwoju. Czy powodzenie na rynku wynikało z działań opartych na własnych zasobach i inwestycjach (rozwój wewnętrzny) czy na współdziałaniu z innymi jednostkami, ewentualnie ich nabywaniu (rozwój zewnętrzny)?

Badane przedsiębiorstwa można zaliczyć do przedsiębiorstw rozwijających się. Jak zatem zapatrują się na przyszłe działania i jakie cele planują osiągnąć w przyszłości?

Wykres 1

Specyfikacja celów przedsiębiorstw zaplanowanych na najbliższe lata



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

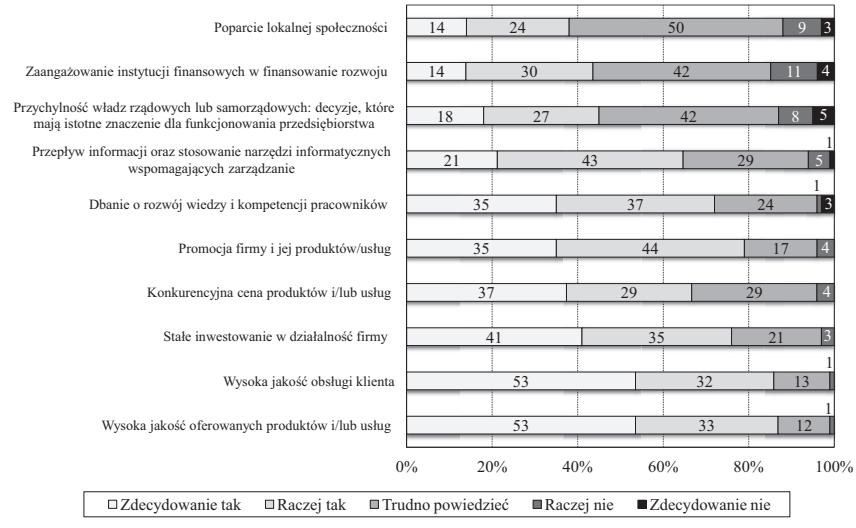
Z przeprowadzonych badań wynika, że 89% badanych przedsiębiorstw kładzie nacisk na maksymalizację zysków, traktując ten cel jako priorytetowy. W dalszej kolejności wymieniają wzrost udziału w rynku sprzedaży (88%), wzrost wartości sprzedaży (85%) oraz zachowanie płynności finansowej (84%). Uzyskane wyniki wskazują, że osiągnięte rezultaty w zakresie obsługi rynku i wartości sprzedaży nie są satysfakcjonujące – firmy mają apetyt na dalszy rozwój. Istotne okazały się również inwestycje w nowe technologie (69%) oraz zapewnienie miejsc pracy (63%). Najmniejsze wskazanie dotyczyło zaspokojenia potrzeb społecznych (45%).

O możliwościach rozwojowych przedsiębiorstw nie decyduje jeden pojedynczy czynnik, ale zestaw elementów oddziałujących w pewnych zależnościach.

Czynnikiem decydującym o możliwości realizacji założonych celów jest wysoka jakość produktów/usług (53% respondentów wskazało odpowiedź zdecydowanie tak i 33% − raczej tak) oraz wysoka jakość obsługi (53% − zdecydowanie tak i 32% − raczej tak).

Wykres 2

Czynniki mające wpływ na realizację celów (% wskazań)



Źródło: jak w wykresie 1.

Kolejnym czynnikiem są stałe inwestycje w rozwój (41% − zdecydowanie tak i 35% − raczej tak), co z pewnością przekłada się na możliwość oferowania wysokiej jakości produktów/usług i jakości obsługi klientów. Prowadzone inwestycje dają podstawę bycia konkurencyjnym i atrakcyjnym przedsiębiorstwem.

W przypadku trzech determinant respondenci nie mieli zdania co do wpływu na realizację strategii:

- przychylność władz rządowych lub samorządowych, które mają istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa – 50% wskazań trudno powiedzieć;
- zaangażowanie instytucji finansowych w finansowanie rozwoju – 42% wskazań trudno powiedzieć;
- poparcie lokalnej społeczności – 42% wskazań trudno powiedzieć.

Przedstawione wyniki badań stanowią jedynie wycinek przeprowadzonych badań pilotażowych.

Wyniki badań cząstkowych potwierdzają, że przedsiębiorstw, mimo iż funkcjonują w zmiennym i niepewnym otoczeniu, potrafią osiągać sukcesy i realizować założone plany strategiczne. Firmy stawiają przy tym na inwestycje oraz wysoką jakość świadczonych usług/oferowanych produktów. Dzięki temu są w stanie powiększać swój udział w rynku i wyznaczać sobie jako główny cel maksymalizację zysku.

Podsumowanie

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami, mimo niepewności i złożoności otoczenia, muszą mieć wytyczoną drogę rozwoju własnych organizacji. Czynnikiem sukcesu jest wskazanie celów rozwojowych w taki sposób, aby ich realizację można było elastycznie dopasowywać do zmieniających się warunków funkcjonowania. Stała obserwacja zmian środowiska biznesowego oraz podejmowanie decyzji co do sposobu działania przedsiębiorstwa stanowi przewagę konkurencyjną współczesnych przedsiębiorstw.

Osiąganie korzyści ekonomicznych uwarunkowane jest wieloma determinantami. Nie da się rozwinąć firmy bez wskazania pracownikom kierunku, w którym przedsiębiorstwo ma podążać. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę. Badane przedsiębiorstwa nie działają w próżni, bez planu. Mają jasno sformułowane plany, dzięki czemu odnoszą sukcesy rynkowe.

Bibliografia

Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, (w:) Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą*, Difin, Warszawa.

Czakon W. (2013), *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie", nr 52.

Czakon W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M. (2012), *Relacje koopetycji w tworzeniu efektywności rynku*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", nr 116, SGH w Warszawie, Warszawa.

Drucker P. (2010), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa.

Drucker P. (1994), *Praktyka zarządzania*, Kraków Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Jakubów L. (2000), *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.

Kaczmarek J. (2016), *Ocena działalności a ocena rozwoju przedsiębiorstwa i jej mierniki* (w:) Kaczmarek J., Litwa P. (red.) *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Kaleta A. (2010), *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, „Zeszyty Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości".

Krupski R. (1996), *Elementy zarządzania strategicznego*, Zakład Narodowy Im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław.

Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Lemańska-Majdzik A. (2013), *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty,* (w:) Korombel A. (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Marcinkowska M. (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Niewiadomski P., Nogalski B. (2013), *Koncepcja oceny opłacalności przedsięwzięć rozwojowych w elastycznym zakładzie wytwórczym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie", nr 66.

Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Okręglicka M., Lemańska-Majdzik A. (2016), *Dylematy i wyzwania zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Puto A. (2011), *Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorstw*a, (w:) Kościelniak H. (red.), *Przedsiębiorczość szanse i wyzwania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Puto A. (red.) (2013), *Determinanty funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Romanowska M. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie".

Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Strategie przedsiębiorstwa,* (w:) Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji,* (w:) R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", t. 27.

Żurek J. (2007), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorii i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.

Preconditions for Execution of the Adopted Strategy for Enterprises Development – Results of Own Research

Summary

The fact that conditions for operation of nowadays enterprises are becoming more complicated and complex impacts the possibility to execute the adopted strategies. Making strategic decisions under conditions of uncertainty implies constant readiness of managers to adjust their development plans. The development path involving the use of market opportunities displaces execution of the traditional strategic plan. Unpredictability and turbulent nature of the environment do not make it easier for entrepreneurs to carry our activities. Nevertheless, enterprises develop and succeed. Overcoming difficulties and conditions for execution of complex goals have become an inspiration to carry out empiric tests which will partially respond to the questions: Which development path is adopted by contemporary enterprises? Do they succeed in fulfilment of the adopted goals? What determinants do hamper their development?

Key words: strategy, goals of the enterprise, development, determinants of development.

JEL codes: O2, L1.

Цели развития современных предприятий – результаты собственных обследований

Резюме

Все больший рост сложности условий функционирования современных предприятий влияет на возможность осуществления принятых целей действия. Принятие стратегических решений в условиях неуверенности имплицирует постоянную готовность менеджеров приспособлять планы развития. Путь развития, связанный с использованием рыночных шансов, вытесняет осуществление традиционно понимаемого стратегического плана. Непредсказуемость и турбулентность окружающей среды не облегчают предпринимателям действия. Несмотря на это предприятия развиваются и имеют успехи. Преодоление трудностей и условия достижения поставленных целей стали инспирацией для проведения эмпирических исследований, которые частично ответят на следующие вопросы: Какой путь развития выбирают современные предприятия? Способны ли они достичь поставленнх целей? Какие детерминанты тормозят развитие?

Ключевые слова: стратегия, цели предприятия, развитие, детерминанты развития.

Коды JEL: O2, L1.

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr inż. Agnieszka Puto
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem
Al. Armii Krajowej 19b
42-200 Częstochowa
e-mail: agputo@gmail.com

Joanna Radomska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Świadomość ryzyka oraz jego wpływu na tworzenie oraz realizację strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach

Streszczenie

Wyniki wielu badań potwierdzają, z jednej strony, wpływ czynników ryzyka, niezależnie od jego rodzaju, na możliwość budowania przewagi konkurencyjnej. Z drugiej natomiast, wskazuje się na wciąż niski poziom świadomości dotyczącej konieczności jego uwzględniania zarówno na poziomie kreowania, jak i realizacji koncepcji rozwojowych. Celem artykułu jest analiza poziomu świadomości występowania ryzyka przez uwzględnienie go zarówno na etapie tworzenia, jak i implementacji strategii, a także wzajemnych zależności między tymi dwoma obszarami. Dodatkowo uwzględniona została kwestia dysponowania odpowiednimi zasobami, które wykorzystywane są do wsparcia efektywności tych procesów poprzez niwelowanie negatywnego wpływu czynników ryzyka. Badaniom ilościowym zostało poddanych 100 małych i średnich przedsiębiorstw, a uzyskane wyniki wskazały na stosunkowo wysoki poziom badanej świadomości istnienia i wpływu ryzyka oraz istnienie dodatnich zależności między jej obszarami składowymi.

Słowa kluczowe: strategia, sektor MSP, świadomość ryzyka.

Kody JEL: M10, L25, L20

Wstęp

Ze względu na złożoność warunków działania oraz tempo zmian, uwzględnianie ryzyka staje się wymogiem w toczącej się walce konkurencyjnej (Elahi 2013, s. 123), zwłaszcza ze względu na fakt wywierania wpływu na decyzje o charakterze strategicznym (Sutcliffe, Zaheer 1998, s. 12). Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich rozmiaru, specyfiki modelu biznesu czy branży, w jakiej prowadzona jest działalność. Wielu badaczy wskazuje jednak, iż ze względu na wpływ, który wywiera, ryzyko powinno być kwestią strategiczną, podczas gdy często traktowane jest raczej taktycznie i operacyjnie (Clarke, Varma 1999, s. 415). Choć większość menadżerów rozumie, że ryzyko jest częścią wszystkich aspektów działalności gospodarczej, a więc zarówno krótko-, jak i długoterminowych decyzji, ich postawa wobec ryzyka nie stanowi integralnej część strategii (Noy, Ellis 2003, s. 119). Z tego powodu postuluje się włączenie aspektu ryzyka (niezależnie od jego rodzaju) w proces tworzenia i implementacji strategii (Noy 1998, s. 920). W znacznej mierze dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw, w których decyzje podejmowane są często *ad hoc*, bez analizy czynników ryzyka i ich wpływu, bazując na intuicji i doświadczeniu (Lefley 1997, s. 31). Niezależnie od stosowanych metod i mechanizmów podejmowania decyzji, istotne jest posiadanie świadomości istnienia czynników ryzyka oraz ich potencjalnego wpływu na

realizowaną strategię, a co za tym idzie – na budowaną przewagę konkurencyjną. Celem opracowania jest analiza poziomu świadomości występowania ryzyka (niezależnie od jego rodzaju) przez uwzględnienie go zarówno na etapie tworzenia, jak i implementacji strategii, a także wzajemnych zależności między tymi dwoma obszarami. Dodatkowo, uwzględniona została kwestia dysponowania odpowiednimi zasobami, które wykorzystywane są do wsparcia efektywności tych procesów poprzez niwelowanie negatywnego wpływu czynników ryzyka.

Świadomość ryzyka oraz uwzględnianie jego wpływu przez małe i średnie przedsiębiorstwa

Badania nad ryzykiem dotyczą w znacznej większości jego istoty, charakteru i wpływu na dokonywane wybory, a w konsekwencji na osiągane wyniki (McNamara, Bromily 1999, s. 331). Stosunkowo niewiele z nich poświęconych jest kwestii powiązania ryzyka ze strategią, a w szczególności uwzględniania tego aspektu w procesie jej tworzenia oraz realizacji działań służących utrzymaniu przewagi konkurencyjnej (Chatterjee i in. 2003, s. 62). Wówczas ryzyko definiowane jest jako możliwość powstania strat rozumianych jako ograniczenie bądź uniemożliwienie pomyślnej implementacji koncepcji rozwojowej powodowane przez różne zdarzenia, zjawiska i działania. Jest to istotne zwłaszcza w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, których specyfika, z jednej strony, obejmuje większą elastyczność i krótszy czas reakcji na zmiany (Lopez, Hiebl 2014, s. 117), z drugiej natomiast, ograniczenia zasobowe i trudności związane z możliwością wykorzystywania korzyści skali (Burgstaller, Wagner 2015, s. 75). Wskazuje się więc, iż są one bardziej podatne na zagrożenia zewnętrzne i wpływ czynników ryzyka, a z drugiej strony posiadają mniejsze możliwości tworzenia skutecznych systemów ochrony przed ich negatywnym wpływem (Altman i in. 2010, s. 95-127). Jest to przyczyna mniejszej skłonności do realizacji ryzykownych strategii (Gilmore i in. 2004, s. 349-360) i często mniejszej tolerancji dla ryzyka (Acar, Göc 2011, s. 849). Choć oczywiście nie należy zapominać o indywidualnej percepcji ryzyka związanej z wiekiem (Gilmore i in. 2004, s. 349-360), płcią (Watson, Newby 2005, s. 129-143) czy wykształceniem zarządzających (Kim, Vonortas 2014, s. 456), niezależnie od wielkości przedsiębiorstw. I choć podejmowane są próby wdrażania formalnych praktyk zarządzania ryzykiem (Brustbauer 2014, s. 1-16), w znacznej mierze są one nieefektywne bądź fragmentaryczne i nie przynoszą oczekiwanych rezultatów (Marcelino-Sádaba i in. 2014, s. 327-340).

Mimo rozwoju wielu skomplikowanych algorytmów, modeli i metod zarządzania ryzykiem, coraz więcej badaczy zwraca uwagę, iż w pierwszej kolejności konieczne jest zapewnienie holistycznego spojrzenia na kwestię uwzględnienia ryzyka w procesie realizacji opracowanych koncepcji rozwojowych. Nie oznacza to bynajmniej kwestionowania wykorzystania narzędzi i technik, które są ważne w systematycznym identyfikowaniu, ocenie i monitorowaniu ryzyka biznesowego oraz jego wpływu na wszelkie strategie i inicjatywy. Podkreśla się jednak wymóg posiadania innego zestawu umiejętności, które nie opierają się

wyłącznie na technikach formalnych czy doświadczeniu, lecz na intuicji i przenikliwości (Schroeder 2014, s. 28-29).

W szczególności dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw, które nie posiadają często zasobów i wiedzy niezbędnych do formalnego zarządzania ryzykiem. Z tego powodu aktualne rekomendacje poparte wynikami badań wskazują, iż uwzględnianie ryzyka w procesie tworzenia i realizowania strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach powinno mieć raczej charakter nieformalny (Poba-Nzaou i in. 2014, s. 477-512), a jego celem powinno być budowanie kultury świadomości ryzyka i jego wpływu na podejmowane działania (Gao i in. 2013, s. 679). Postuluje się zatem prowadzenie procesu identyfikacji ryzyka (Falkner, Hiebl 2015, s. 133), a następnie zapewnianie odpowiednich zasobów do jego eliminacji bądź niwelowania negatywnych skutków (Sukumar 2011, s. 389).

Świadomość ryzyka, której jednym z przejawów jest jego uwzględnianie na poziomie analizy strategicznej i formułowania strategii, może obejmować takie aspekty, jak analiza scenariuszowa czy analiza realnych opcji (bądź integracja obu tych elementów) (Miller i in. 2003, s. 93-107). Natomiast na poziomie realizacji strategii może dotyczyć definiowania poziomu ryzyka przez projektowanie mapy strategicznej, w której cele strategiczne zostają sformułowane z określeniem towarzyszącego im ryzyka (Costa Oliveira 2014, s. 49). Akcentując holistyczne podejście do uwzględniania ryzyka zarówno na poziomie analizy strategicznej oraz podejmowanych na jej podstawie wyborów strategicznych, jak i na poziomie operacjonalizacji wyznaczonych celów, wskazuje się na konieczność zapewnienia poprawnego funkcjonowania procesów oraz odpowiedniego zaplecza zasobowego (Clarke, Varma 1999, s. 422). Podkreśla się, iż ze względu na istotną rolę jaką odgrywają zasoby (będące często wyjątkowe, nieimitowane czy złożone) oraz ich wpływ na osiąganie przewagi konkurencyjnej (Helfat, Teece 1987, s. 47-67), zapewnienie ich spójności z realizowaną strategią wpływa na obniżenie poziomu ryzyka (Lubatkin i in. 2003, s. 87). Takie postrzeganie wywodzi się z zasobowej teorii przedsiębiorstwa (Cohen i in. 2008, s. 181-198), a tak-

Schemat 1
Świadomość ryzyka i jego uwzględnienie przy tworzeniu i realizacji strategii

Źródło: opracowanie własne.

że teorii behawioralnej wskazującej, że skłonność do ryzyka zależy od dwóch czynników – stosunku osiąganych wyników do ich oczekiwanej wartości oraz posiadanych zasobów (Cyert, March 1963). Z tego powodu w opracowaniu uwzględnione zostały jedynie zasoby, z pominięciem innych aspektów związanych z realizacją strategii.

Obrazowo zostało to przedstawione na schemacie 1.

Metodyka przeprowadzonych badań

Przeprowadzone badania miały charakter badań pilotażowych i ich celem było rozpoznanie poziomu świadomości istnienia ryzyka oraz jego wpływu, a także uwzględnianie tych aspektów w procesie formułowania i realizowania strategii. Nie definiowano rodzaju ryzyka będącego przedmiotem rozważań ze względu na przyjęcie holistycznej perspektywy, w ramach której nie wyodrębniono poszczególnych jego typów z uwagi na trudności poznawcze i metodologiczne towarzyszące takim rozważaniom. Celem opracowania nie było diagnozowanie konkretnego typu ryzyka, a raczej zbadanie ogólnego poziomu świadomości. Badaniom poddano 100 przedsiębiorstw, podzielonych na dwie podgrupy − 50 stanowiły małe podmioty z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw (zatrudniające między 10 a 49 pracowników), a 50 − średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające między 50 a 249 pracowników). Dodatkowym kryterium była obecność na rynku od co najmniej 3 lat. Dobór jednostek do badania odbywał się przy zastosowaniu schematu nielosowego – można go określić mianem doboru celowego przy dodatkowym określeniu kwot respondentów (elementy doboru kwotowego) w odniesieniu do ich rozkładu przestrzennego (liczebności według województw) oraz sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (struktury branżowej, wg sekcji PKD). Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem techniki CATI, bazując na opracowanym kwestionariuszu badawczym. Analizowane były trzy sformułowania:

(S1) Kreowanie strategii organizacji poprzedzone jest analizą czynników ryzyka wpływających na możliwość jej wdrożenia.
(S2) Analizujemy poziom ryzyka związanego z bieżącymi decyzjami o charakterze operacyjnym.
(S3) Dysponujemy zasobami wykorzystywanymi do eliminowania czynników ryzyka wpływających negatywnie na możliwość realizacji strategii.

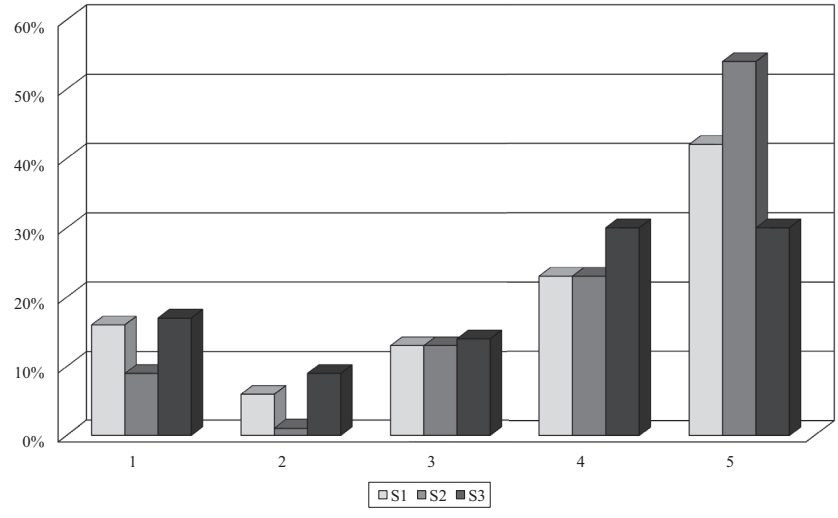
Wykorzystana została skala Likerta (gdzie 1 - zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 – okazjonalnie, 4 − raczej tak, 5 − zdecydowanie tak).

Wyniki przeprowadzonych badań

Przeprowadzone badania wykazały stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi potwierdzających sformułowane stwierdzenia składające się na świadomość ryzyka i jego wpływu. Szczegółowe wyniki przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1

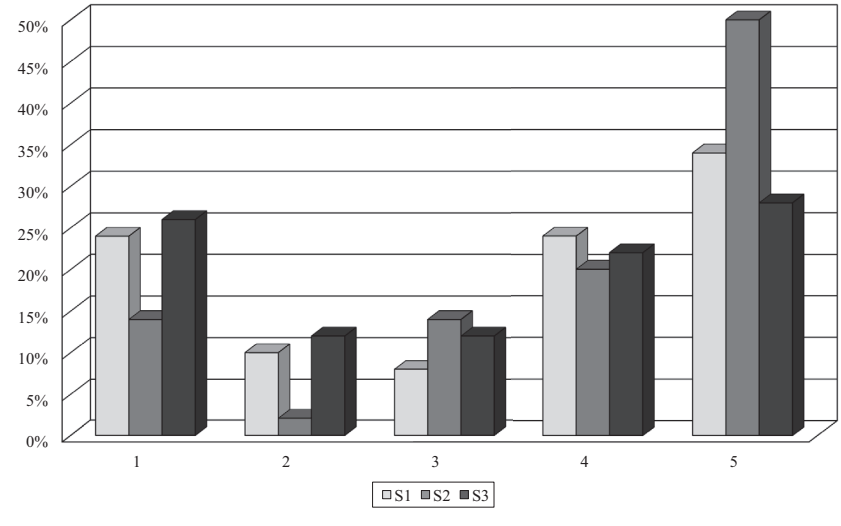
Procentowy udział odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2

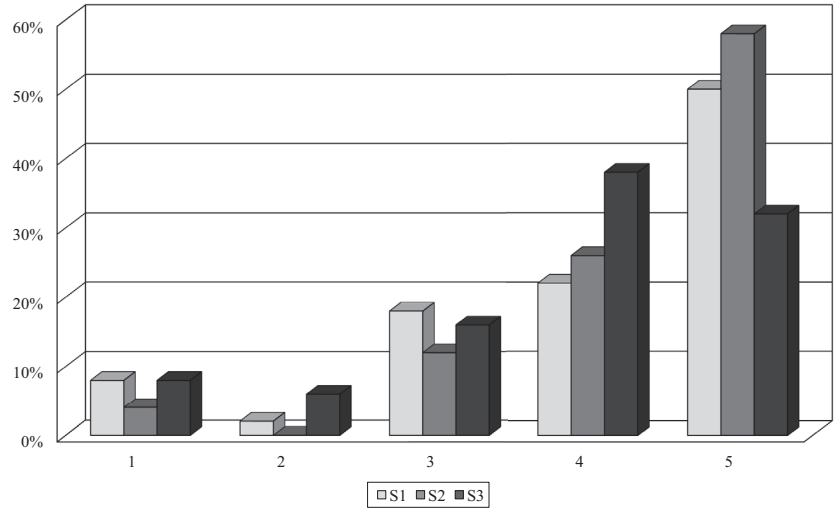
Udział odpowiedzi w małych przedsiębiorstwach



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 3

Udział odpowiedzi w średnich przedsiębiorstwach



Źródło: jak w wykresie 1.

Należy także wskazać na różnice w uzyskanych wynikach dotyczące wielkości przedsiębiorstwa, co zostało zaprezentowane na wykresach 2 i 3.

Analizując odpowiedzi udzielone dla stwierdzenia pierwszego należy wskazać, iż 65% respondentów potwierdziło prowadzenie analizy czynników ryzyka dotyczących możliwości realizacji opracowywanej koncepcji rozwoju (udzielając odpowiedzi raczej tak oraz zdecydowanie tak). Oznacza to, że znaczna większość badanych przedsiębiorstw uznaje konieczność uwzględniania ewentualnych zagrożeń wpływających negatywnie na implementację strategii już na poziomie koncepcyjnym. Choć nie pytano o sposób prowadzonej analizy, niezależnie od stopnia jej skomplikowania, istotne wydaje się samo projektowanie procesów, których celem jest identyfikacja potencjalnych czynników ryzyka. Nie zaskakuje mniejszy odsetek wśród małych przedsiębiorstw (58%), gdyż zasadniczo ich możliwości prowadzenia wszelkich analiz strategicznych są znacznie niższe niż w przypadku średnich przedsiębiorstw (72%), co wynika z ograniczeń zasobowych. Należy jednak podkreślić, iż w obu przypadkach jest to znaczny odsetek respondentów.

Kolejne stwierdzenie (S2) także uzyskało wysoki odsetek odpowiedzi twierdzących (77%). Oznacza to, że drugi z aspektów świadomości ryzyka także poddawany jest analizie przez zdecydowaną większość respondentów, którzy analizują poziom ryzyka wiążącego się z realizowaniem opracowanych koncepcji rozwoju. Jest to zadanie z całą pewnością nieco łatwiejsze niż prowadzenie podobnych analiz na etapie formułowania strategii, głównie z uwagi na bardziej operacyjny, a tym samym bardziej wymierny, charakter. Z tego powodu

niższy jest odsetek przedsiębiorstw zdecydowanie zaprzeczających tego typu praktykom (9% dla S2 w stosunku do 16% dla S1). Podobnie jak poprzednio, są to działania częściej spotykane w średnich przedsiębiorstwach (84%). Wynika to nie tylko z większej formalizacji towarzyszącej procesom implementacyjnym, lecz także z większych możliwości angażowania zasobów. Wyniki otrzymane dla małych przedsiębiorstw (70%) można uznać jednak za stosunkowo wysokie.

Ostatnie z analizowanych stwierdzeń (S3) dotyczyło zapewniania odpowiednich zasobów, które są wykorzystywane do niwelowania wpływu zidentyfikowanych czynników ryzyka, niezależnie od jego rodzaju. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż kwestia dostępności zasobów oraz ich odpowiedniego wykorzystania należy do elementów wskazywanych najczęściej wśród zestawu przeszkód zarówno na etapie kreowania, jak i implementowania strategii. Nie dziwią więc otrzymane wyniki, wskazujące na nieco niższy (wynoszący 60%) odsetek respondentów wskazujących na dysponowanie odpowiednim zestawem zasobów służących do eliminowania elementów ryzyka. W przypadku małych przedsiębiorstw jest to zaledwie 50%, co jest zgodne z wynikami wielu badań wskazujących na ograniczenia zasobowe jako główną przeszkodę rozwojową tych organizacji. Dla średnich podmiotów odsetek jest nieco wyższy (70%), choć także w tym przypadku wydaje się, iż kwestia zasobowa jest istotnym czynnikiem. Należy jednak podkreślić, iż celowo pytano o dysponowanie, a nie wykorzystywanie zasobów. Celem tego pytania było bowiem rozpoznanie poziomu świadomości konieczności gromadzenia, uzupełniania czy podnoszenia jakości odpowiednich zasobów oraz dedykowania ich poszczególnym procesom, a nie bezpośredniej ich operacjonalizacji.

W celu pogłębienia przeprowadzonych badań, obliczone zostały także poziomy korelacji pomiędzy poszczególnymi stwierdzeniami. Otrzymane wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Korelacje między poszczególnymi stwierdzeniami

Wyszczególnienie	Korelacja Tau Kendalla
S1/S2	0,501**
p	*0,00*
S2/S3	0,348**
p	*0,00*
S1/S3	0,294**
p	*0,00*

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań, można wskazać na istnienie dodatnich korelacji między analizowanymi obszarami. Jest ona silna w przypadku relacji między analizą poziomu ryzyka przy formułowaniu strategii oraz jej operacyjnej realizacji (0,501).

Średni poziom zależności (0,348) wykazano między analizą poziomu ryzyka związanego z bieżącymi decyzjami o charakterze operacyjnym a dysponowaniem zasobami w tym celu wykorzystywanymi. Najniższy poziom korelacji (0,294) można wskazać dla relacji między prowadzeniem analizy czynników ryzyka wpływających na możliwość wdrożenia opracowywanej strategii a dysponowaniem zasobami wykorzystywanymi do ich eliminowania. Wskazuje to zatem na istnienie wzajemnych powiązań między obszarami składającymi się na świadomość ryzyka. Z tego względu opisywana kwestia powinna mieć charakter holistyczny, a podejmowane działania powinny stanowić spójny system uwzględniający wzajemne relacje.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wskazały na stosunkowo wysoki poziom świadomości dotyczącej ryzyka oraz uwzględniania jego wpływu na opracowanie i realizację koncepcji rozwojowych w grupie małych i średnich przedsiębiorstw. Dotyczy to zarówno etapu analizy możliwości implementacyjnych, towarzyszącej kreowaniu strategii, jak i bieżących decyzji wdrożeniowych oraz dysponowania niezbędnym zestawem zasobów które mogą zostać wykorzystane w celu niwelowania negatywnych czynników ryzyka. Poziom ten jest nieco niższy w przypadku małych podmiotów, co jest zgodne z wieloma badaniami wskazującymi na mniejszą formalizację prowadzonych procesów oraz ograniczenia zasobowe towarzyszące ich działalności. Wskazano ponadto na istnienie dodatnich powiązań między obszarami składającymi się na świadomość ryzyka i jego uwzględnianie, co wskazuje na konieczność traktowania opisywanej kwestii w sposób holistyczny i koherentny. Należy jednak podkreślić, iż prezentowane wyniki mają charakter badań pilotażowych i ze względu na niewielką próbę badawczą, nie mogą być analizowane w odniesieniu do całej populacji przedsiębiorstw. Wskazują jednak na pewną tendencję, której zbadanie powinno być przedmiotem bardziej pogłębionych badań. Warto byłoby także sprawdzić badany poziom świadomości ryzyka uwzględniając branżę, w której prowadzona jest działalność.

Bibliografia

Acar E., Göc Y. (2011), *Prediction of risk perception by owners' psychological traits in small building contractors*, "Construction Management and Economics", Vol. 29, No. 8.

Altman, E., Sabato, G., Wilson, N. (2010), *The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management*, "Journal of Credit Risk", Vol. 6, No. 2.

Brustbauer, J. (2014), *Enterprise risk management in SMEs: towards a structural model*, "International Small Business Journal", Vol. 34(1).

Burgstaller J., Wagner, E. (2015), *How do family ownership and founder management affect capital structure decisions and adjustment of SMEs? Evidence from a bank-based economy*, "The Journal of Risk Finance", Vol. 16, No. 1.

Chatterjee S., Wiseman R., Fiegenbaum A., Devers C. (2003), *Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: the Twain Shall Meet*, "Long Range Planning", No. 36.

Clarke C., Varma S. (1999), *Strategic Risk Management: the New Competitive Edge*, "Long Range Planning", Vol. 32, No. 4.

Costa Oliveira H. (2014), *The Balanced Scorecard Operating As A Risk Management Tool*, "Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu", No. 2.

Cohen J., Krishnamoorthy G., Wright A. (2008), *Form versus substance: the implications for auditing practice and research of alternative perspectives on corporate governance*, "Auditing", No. 27(2).

Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Elahi E. (2013), *Risk management: the next source of competitive advantage*, "Foresight", Vol. 15, Iss. 2.

Falkner E., Hiebl M. (2015), *Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence*, "The Journal of Risk Finance", Vol. 16, Iss. 2.

Gao S., Sung M. Zhang J. (2013), *Risk management capability building in SMEs: a social capital perspective*, "International Small Business Journal", Vol. 31, No. 6.

Gilmore A., Carson D., O'Donnell A. (2004), *Small business owner-managers and their attitude to risk*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 22, No. 3.

Helfat C., Teece D. (1987), *Vertical integration and risk reduction*, "Journal of Law Economics and Organizations", No. 3(1).

Kim Y., Vonortas N. (2014), *Managing risk in the formative years: evidence from young enterprises in Europe,* "Technovation", Vol. 34, No. 8.

Lavia Lopez O., Hiebl, M. (2014), *Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research*, "Journal of Management Accounting Research", No. 27 (1).

Lefley F. (1997), *Approaches to risk and uncertainty in the appraisal of new technology capital projects*, "International Journal of Production Economics", No. 53.

Lubatkin M., Schulze W., McNulty J., Yeh T. (2003), *But Will it Raise My Share Price? New Thoughts About an Old Question*, "Long Range Planning", No. 36.

Marcelino-Sádaba S., Pérez-Ezcurdia A., Echeverría Lazcano A., Villanueva P. (2014), *Project risk management methodology for small firms*, "International Journal of Project Management", Vol. 32, No. 2.

McNamara G., Bromily P. (1999), *Risk and return in organizational decision making*, "Academy of Management Journal", No. 42(3).

Miller K., Waller G. (2003), *Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management*, "Long Range Planning", No. 36.

Noy E., Ellis S. (2003), *Corporate Risk Strategy: Does it Vary Across Business Activities?,* "European Management Journal", Vol. 21, No. 1.

Noy E. (1998), *Total strategy: the missing link*, "Long Range Planning", No. 31.

Poba-Nzaou P., Raymond L., Fabi B. (2014), *Risk of adopting mission-critical OSS applications: an interpretive case study*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 34, No. 4.

Schroeder H. (2014), *An art and science approach to strategic risk management*, "Strategic Direction", Vol. 30, Iss. 4.

Sukumar A., Edgar D., Grant K. (2011), *An investigation of e-business risks in UK SMEs*, "World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development", Vol. 7, No. 4.

Sutcliffe K., Zaheer A. (1998), *Uncertainty in the transaction environment: an empirical test*, "Strategic Management Journal", No. 19.

Watson J., Newby R. (2005), *Biological sex, stereotypical sex-roles, and SME owner characteristics*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", Vol. 11, No. 2.

Awareness of Risk and Its Impact on the Creation and Implementation of Strategies in Small and Medium-Sized Enterprises

Summary

The results of many studies support, on the one hand, the impact of risk factors, regardless of its kind, on the possibility of building the competitive advantage. On the other hand, there is still a low level of awareness of the necessity of considering the risk factor both in the creation and implementation of the concept of development. This article aims to analyse the level of risk awareness by considering it at the stage of strategy creation and implementation, as well as interactions between the two areas. In addition, the second issue was the disposal of adequate resources which are used to support effectiveness of these processes by eliminating the negative impact of risk factors. Quantitative research was conducted and the research sample covered 100 SMEs. The results indicated a relatively high level of awareness and the impact of risk and existence of a positive relationship between its areas.

Key words: strategy, SME sector, risk awareness.

JEL codes: M10, L25, L20

Осознание риска и его влияния на формирование и осуществление стратегий на малых и средних предприятиях

Резюме

Результаты многих исследований подтверждают, с одной стороны, влияние факторов риска, независимо от его вида, на возможность формирования конкурентного преимущества. С другой же стороны, указывается по-прежнему низкий уровень осознания необходимости его учета как на уровне создания, так и осуществления концепций развития. Цель статьи – анализ уровня осознания выступления риска путем учета его как на этапе формирования, так и реализации стратегий, а также взаимозависимостей между этими двумя сферами. Дополнительно учли вопрос наличия соответствующих ресурсов, которые используют для поддержания эффективности этих процессов путем сглаживания негативного влияния факторов риска. Количественные исследования охватили 100 малых и средних предприятий, а полученные результаты указали относительно высокий уровень изучаемого осознания существования

и влияния риска, а также существование дополнительных зависимостей между его составными сферами.

Ключевые слова: стратегия, сектор МСП, осознание риска.

Коды JEL: M10, L25, L20

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Joanna Radomska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Zarządzania Strategicznego
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
e-mail: joanna.radomska@ue.wroc.pl

Przemysław Wołczek, Jarosław Ignacy
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Modelowe ujęcia wdrażania strategii – przegląd wybranych koncepcji

Streszczenie

Celem opracowania jest przybliżenie dwóch modelowych ujęć wdrażania strategii oraz zaprezentowanie zarysu koncepcji badań nad procesem wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach. W artykule posłużono się metodą analizy literatury z zakresu wdrażania strategii na potrzeby przedstawienia i omówienia modeli wdrażania strategii. W wyniku przeprowadzonych analiz powstał zarys koncepcji badań empirycznych dotyczących implementacji strategii w polskich przedsiębiorstwach, który został zaprezentowany w ostatnim punkcie artykułu.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju, modele wdrażania strategii, zarządzanie strategiczne.

Kody JEL: L1, L2

Wstęp

Zarządzanie strategiczne stoi przed nieustannym wyzwaniem polegającym na wypracowaniu rozwiązań, które pozwolą organizacjom skutecznie zrealizować opracowane przez nie strategie. Współczesna literatura odnosząca się do zarządzania strategicznego oraz liczne badania praktyki gospodarczej potwierdzają, że istnieje ogromna rozbieżność między procesem formułowania strategii i jej realizacją, tzn. między tym, co firmy zakładają osiągnąć a tym, co praktycznie osiągają. Zasięg tego problemu jest bardzo różnie oceniany w zależności od autorów badań. I tak, Zook i Allen (2001) twierdzą, że aż 90% firm nie jest w stanie zrealizować swoich strategicznych ambicji. Nieco bardziej optymistyczne dane przytaczają Mankins i Steele (2006), którzy twierdzą, że przy wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa osiągają średnio 63% założonych wyników finansowych. Jedne z najnowszych dostępnych badań Desroches, Hatch i Lawson (2014) wskazują na możliwą poprawę sytuacji w zakresie skuteczności wdrażania strategii. Niemal 40% ankietowanych firm określiło, że osiąga dobre lub bardzo dobre efekty w zakresie wdrażania strategii. Jednak nawet w tych najbardziej optymistycznych z przytoczonych badań ponad 57% respondentów wciąż przyznaje, że raczej lub zdecydowanie nie radzi sobie z realizacją strategii. Wszystkie przytoczone wyniki badań jednoznacznie potwierdzają, że efekty wdrażania strategii firm nadal dalekie są od oczekiwań. Nie ulega więc wątpliwości, że w tym zakresie ciągle jest wiele do zrobienia, a wypełnienie luki poznawczej jest istotne zarówno z poznawczego, jak i z aplikacyjnego punktu widzenia (Ignacy 2015). Zestawienie wybranych danych statystycznych ilustrujących skalę zjawiska zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Wdrażanie strategii w świetle wybranych badań empirycznych

Wybrane dane statystyczne		
90%	Wszystkich firm nie udaje się zrealizować swoich strategicznych ambicji	Zook & Allen, 2001
95%	Pracowników firm nie zna, bądź nie rozumie strategii firmy	Kaplan & Norton, 2005
85%	Kadry zarządczej spędza mniej niż 1h miesięcznie na ewaluacji i korekcie strategii	Kaplan & Norton, 2005
80%	Decyzji dotyczących zarządzania podejmowanych jest bez rozważenia jakichkolwiek alternatyw	Lippitt, 2007
73%	Pracowników nie ma dostępu do strategicznych planów organizacji (a tylko 42% managerów ma do nich dostęp)	Axson, 1999
57%	Organizacji potwierdza, że raczej bądź zdecydowanie nie radzi sobie z wdrażaniem strategii	Desroches, Hatch, Lawson, 2014
60%	Organizacji zapewnia powiązania między budżetem a priorytetami strategii	Kaplan & Norton, 2005
40%	Firm wiąże wynagrodzenia pracowników z efektami wdrażania strategii, podczas gdy aż 92% firm uzależnia wynagrodzenie swojej kadry od wyników finansowych organizacji	Axson, 1999
37%	Potencjału firmy zostaje utracone w trakcie wdrażania strategii ze względu na bariery wdrożenia	Mankins & Steele, 2006
15%	Organizacji dokonuje systematycznej oceny rocznych wyników działalności względem wcześniej przyjętych założeń	Mankins & Steele, 2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pedersen (2008, s. 21-23); Desroches, Hatch, Lawson (2014, s. 61-67).

Organizacje działające w tak trudnych warunkach nieustannie poszukują rozwiązań, które pozwolą im na skuteczne realizowanie przyjętych strategii (Ignacy 2014). Wydaje się, że pozytywny wpływ na ten proces powinna mieć znajomość już wypracowanych rozwiązań modelowych. Celem artykułu jest zatem przybliżenie modeli wdrażania strategii oraz zaprezentowanie zarysu koncepcji badań nad procesem wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach.

Modelowe ujęcia wdrażania strategii – przegląd literaturowy

Mając na uwadze przytoczone wyniki badań dotyczące wdrażania strategii nie ulega wątpliwości, że istotna luka między ambicjami firm a efektami wdrażania strategii stanowi praktyczny problem, z którym borykają się wszystkie organizacje (Wołczek 2012; 2015). Warto podkreślić, że w globalnym świecie coraz bardziej dynamicznych procesów gospodarczych i społecznych problemy rozwojowe są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie od siebie zależne. Powoduje to, że liczba czynników mogących realnie wpływać na funkcjonowanie organizacji dramatycznie wzrasta (Wołczek 2014, s. 121). W tych warunkach wciąż aktualne pozostaje pytanie, w jaki sposób firmy mogą osiągnąć spójność podejmowanych

działań wdrożeniowych tak, aby ich efekty zależały bardziej od umiejętności i kompetencji kadry, a nie były dziełem przypadku czy szczęścia. Zrozumienie dynamicznych zjawisk społeczno-gospodarczych i zwiększenie szans osiągnięcia sukcesu wdrożeniowego wymaga myślenia syntezującego oraz sięgnięcia do rozwiązań systemowych. Celowi temu służyć będzie przegląd dwóch wybranych modelowych ujęć wdrażania strategii.

Model autorstwa L. Hrebiniaka

L. Hrebiniak (2005, s. 22-28) wymienia osiem elementów, które w sytuacji właściwego nimi zarządzania, prowadzą do skutecznego wdrożenia strategii.

1. Opracowanie modelu lub wytycznych dla działań wdrożeniowych. Menadżerowie potrzebują logicznego modelu/wytycznych do prowadzenia działań wdrożeniowych. Bez tego modelu czy wytycznych nie wiedzą, jakie kroki podjąć i kiedy je podjąć.
2. Zrozumienie, jak projektowanie strategii wpływa na jej realizację. Kadra zarządzająca musi być świadoma faktu, że proces wdrażania strategii oraz jej efekty zależą od jakości samej strategii, a ta z kolei uzależniona jest od jakości procesu projektowania.
3. Efektywne zarządzanie zmianą. Zarządzanie procesem wprowadzania zmian, które są pochodną realizowanej strategii, oznacza nie tylko redukowanie oporu pracowników, ale również podejmowanie działań niezbędnych do zarządzania wdrażaniem w czasie.
4. Zrozumienie funkcjonującej w organizacji struktury władzy i wpływu. Zrozumienie, jak działa w organizacji struktura władzy i wpływu oraz umiejętne jej wykorzystanie dla celów strategii, może okazać się kluczowe dla powodzenia procesu wdrożeniowego.
5. Rozwijanie struktur organizacyjnych sprzyjających wymianie informacji, koordynacji działań oraz jasnemu przypisaniu zadań i odpowiedzialność. Wymiana informacji i koordynacja działań są niezbędne dla skutecznej realizacji strategii. Z kolei bez jasnego przypisania zadań i odpowiedzialności proces implementacji będzie istotnie zagrożony.
6. Opracowanie skutecznych mechanizmów kontroli i zbierania informacji zwrotnych. Wdrażanie strategii wymaga zbierania informacji na temat osiąganych wyników, które następnie należy wykorzystać na potrzeby „dostrojenia" strategii.
7. Ukształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej wdrażanie strategii. Wdrażanie strategii wymaga kultury organizacyjnej charakteryzującej się chęcią osiągnięć, zaangażowania, dyscypliny i poczucia wśród pracowników własności strategii.
8. Przywództwo przychylne realizacji strategii. Przywódcy, ulokowani na różnych szczeblach organizacyjnych, muszą być siłą przewodnią, która będzie prowadzić przedsiębiorstwo do sukcesu wdrożeniowego.

L. Hrebiniak zaproponował model wdrażania strategii, na który składa się pięć obszarów, w których podejmowane są kluczowe dla realizacji strategii decyzje i działaniach.

Pierwszym obszarem jest Strategia Firmy. Właściwie opracowana strategia ma kluczowe znaczenie dla sukcesu wdrożeniowego. Efektem procesu projektowania koncepcji rozwojowej powinna być jasna, spójna, skoncentrowana na przyszłych wynikach strategia.

Drugi obszar to Struktura Organizacyjna oraz Integracja. Umiejętność tworzenia struktur organizacyjnych dopasowanych do strategii jest niezmiernie ważna dla powodzenia procesu jej realizacji. Z kolei integracja odnosi się do wykorzystywanych w przedsiębiorstwie metod i narzędzi mających na celu zapewnienie koordynacji działań pomiędzy różnorodnymi jednostkami tworzącymi strukturę organizacyjną.

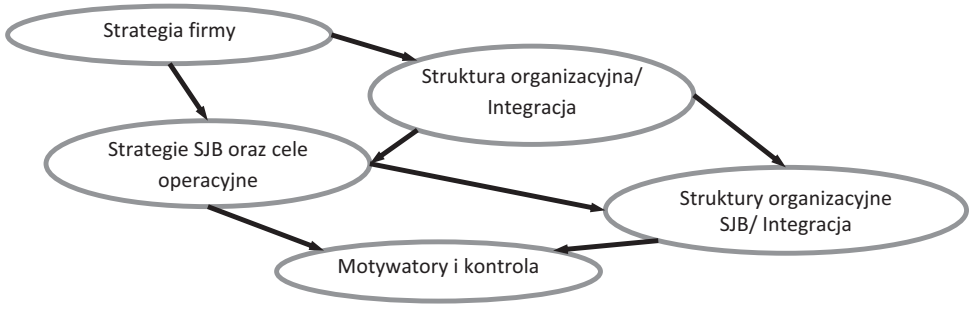
Trzeci obszar to Strategie SJB oraz Cele Operacyjne. Strategie poszczególnych SJB są nierozerwalnie powiązane ze strategią firmy i koncentrują się na poszukiwaniu odpowiedzi m.in. na następujące pytania: które produkty oferować, jak konkurować z rynkowymi rywalami, jak uzyskać przewagę konkurencyjną? Z kolei drugi komponent wskazuje, że strategiczne cele i zamierzenia muszą być przełożone na krótkookresowe cele operacyjne.

Kolejny obszar dotyczy Struktury SJB oraz Integracji. Każda SJB powinna posiadać odrębną strukturę organizacyjną. Próba narzucenia wszystkim SJB tej samej struktury tylko dlatego, że są częścią większej całości, nie jest logicznym i właściwym sposobem działania. Z kolei Integracja odnosi się do mechanizmów koordynujących oraz integrujących działania podejmowane w ramach poszczególnych SJB jak i pomiędzy nimi.

Ostatni obszar to Motywatory i Kontrola. Chcąc pozyskać zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii należy opracować zbiór odpowiednich zachęt. Można wręcz stwierdzić, że katalizatorem właściwych postaw pracowniczych będzie odpowiednio skonstruowany system motywacyjny. Z kolei Kontrola odpowiada za dostarczanie informacji, na podstawie których będzie można ocenić czy realizacja strategii przebiega prawidłowo.

Schemat 1

Realizacja strategii: kluczowe decyzje i działania



Źródło: Hrebiniak (2005, s. 35).

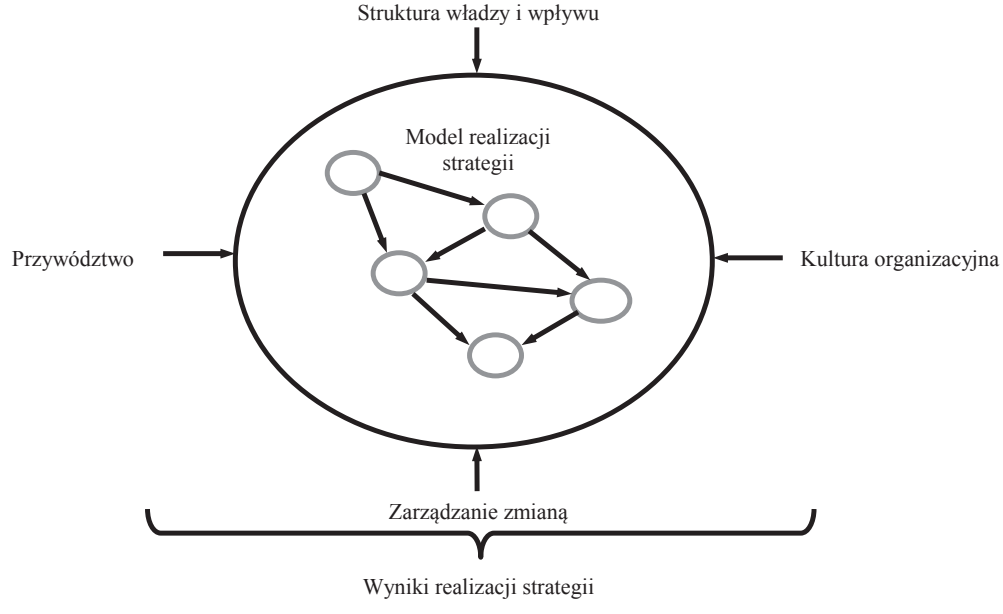
Model realizacji strategii L. Hrebiniaka ukazuje logiczny przepływ decyzji i działań wdrożeniowych. Strzałki pokazują, w których obszarach muszą zapaść odpowiednie decyzje zanim przejdziemy do kolejnych obszarów. Model identyfikuje te obszary, które wymagają szczególnej uwagi zarządzających, ponieważ to właśnie w nich zapadają kluczowe dla powodzenia procesu realizacji strategii decyzje. Jednak, jak zauważa Hrebiniak, model w po-

wyższym kształcie nie jest kompletny. Należy go bowiem osadzić w zestawie czynników tworzących kontekst, w którym zapadają decyzje i podejmowane są działania związane z realizacją strategii (por. schemat 2). Na ów kontekst, składają się następujące elementy:

1. Zarządzanie zmianą. Realizacja strategii często wiąże się z wprowadzaniem zmian. To, w jaki sposób te zmiany zostaną przeprowadzone może mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia procesu wdrażania strategii.
2. Kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna wpływa na to, czy pracownicy czują się właścicielami wdrażanej strategii oraz czy odczuwają potrzebę angażowania się w działania związane z jej implementacją.
3. Struktura władzy i wpływu. Jednostki, które posiadają w firmie władzę (niekoniecznie wynikającą z formalnej struktury organizacyjnej) wytyczają kierunki jej rozwoju, będą zatem mieć wpływ zarówno na proces opracowywania strategii, jak i jej realizacji.
4. Przywództwo. Przywódcy ulokowani na różnych szczeblach organizacyjnych są w stanie „kupić", dla celów strategii, pozostałych pracowników. To oni budują odpowiedni klimat wokół strategii.

Schemat 2

Kontekst funkcjonowania modelu realizacji strategii



Źródło: Hrebiniak (2005, s. 57).

Podsumowując należy stwierdzić, że model L. Hrebiniaka wskazuje kluczowe obszary, w których zapadają decyzje i podejmowane są działania istotne dla procesu realizacji stra-

tegii. Te decyzje zapadają w ramach określonego kontekstu organizacyjnego. Zrozumienie interakcji występujących między decyzjami podejmowanymi w poszczególnych obszarach a poszczególnymi czynnikami kontekstu organizacyjnego jest konieczne, aby zwiększyć szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie sukcesu w procesie wdrażania strategii.

Model SEF (Strategic Execution Framework)[1]

Model SEF został opracowany wspólnie przez firmę IPS Learning i Centrum Rozwoju Zawodowego przy Uniwersytecie Stanford (Stanford Center for Professional Development). Model składa się z sześciu głównych obszarów, które zawierają w sobie po kilka elementów:

1. Ideacja (*Ideation*) odpowiada na pytanie: Kim jesteśmy? Jest to obszar samoświadomości organizacji, która wyraża się przez: (a) Przeznaczenie (*Purpose*) – po co istniejemy, jaki jest powód dla którego organizacja powstała i funkcjonuje? (b) Tożsamość (*Identity*) – jakie cechy wyróżniają organizację na tle innych, jaki jest jej charakter, jaki jest jej image, jakimi wartościami się kieruje? (c) Długookresowe zamierzenia (Long-Range Intention) – co zamierzamy osiągnąć w długiej perspektywie czasowej? Czy pracownicy, klienci, partnerzy firmy a nawet jej konkurenci rozumieją co staramy się robić w długiej perspektywie czasowej? Wszystkie elementy obszaru Ideacji powinny być jasno zdefiniowane w organizacji a następnie zakomunikowane jej uczestnikom. Jeżeli na tym etapie pojawią się jakieś niejasności, to będzie to miało negatywny wpływ na pozostałe składowe modelu.
2. Natura organizacji (*Nature*) odpowiada na pytanie: Jaki jest kontekst organizacyjny, w którym będzie opracowywana i realizowana strategia? W tym obszarze tworzone są warunki dla realizacji strategii. Na naturę organizacji składa się: (a) Kultura organizacyjna (*Culture*) – to jaką kulturę organizacyjną ukształtuje dany podmiot będzie miało wpływ na dokonywane wybory strategiczne. (b) Struktura organizacyjna (*Structure*) – to w skrócie sposób zorganizowania podmiotu, na który składa się m.in. kształtowanie relacji i przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi elementami. Kultura oraz struktura organizacyjna są ze sobą powiązane i wpływają na proces opracowywania i wdrażania strategii.
3. Wizja (*Vision*) odpowiada na pytanie: Dokąd zmierzamy? W obszarze tym definiowane jest ostateczne przeznaczenie organizacji. Na obszar wizji składają się: (a) Cele (*Goals*) – konkretne wyniki, które organizacja chce osiągnąć; (b) Wskaźniki (*Metrics*) – za pomocą których dokonywana będzie ocena postępów w realizacji celów strategicznych. Skuteczne wdrożenie strategii wymaga zdefiniowania celów o różnym horyzoncie czasowym oraz opracowania dla tych celów odpowiednich wskaźników, które dadzą możliwość monitorowania postępu prac wdrożeniowych.
4. Zaangażowanie (*Engagement*) odpowiada na pytanie: Jaka powinna być strategia firmy, w rozumieniu portfela inicjatyw biznesowych, aby dało się przełożyć przyjętą wizję na rzeczywistość? Ważny jest taki dobór portfolio projektów, który nie będzie kłócił się

[1] Na podstawie informacji zaczerpniętych na stronie: http://ipslearning.us/content/strategic-execution-framework

z założeniami strategii. Na obszar Zaangażowania składa się: (a) Strategia (*Strategy*) – to droga, po której organizacja zamierza podążać, aby zrealizować swoje cele. Aby ta droga stała się rzeczywistością, należy strategię sprząc z takim portfolio inicjatyw biznesowych, które będzie odpowiadać przyjętej wizji rozwoju; (b) Portfolio inicjatyw biznesowych (*Portfolio*) – oparte na strategii zestaw priorytetowych programów i projektów rozwojowych dostosowanych do zasobów potrzebnych do ich realizacji. W powyższym ujęciu strategia jest kołem zamachowym, przekaźnikiem energii tkwiącej w organizacji. Potrzebne jest zaangażowanie, głównie *top managementu*, aby tę energię skierować na realizację odpowiedniego portfolio programów i projektów.

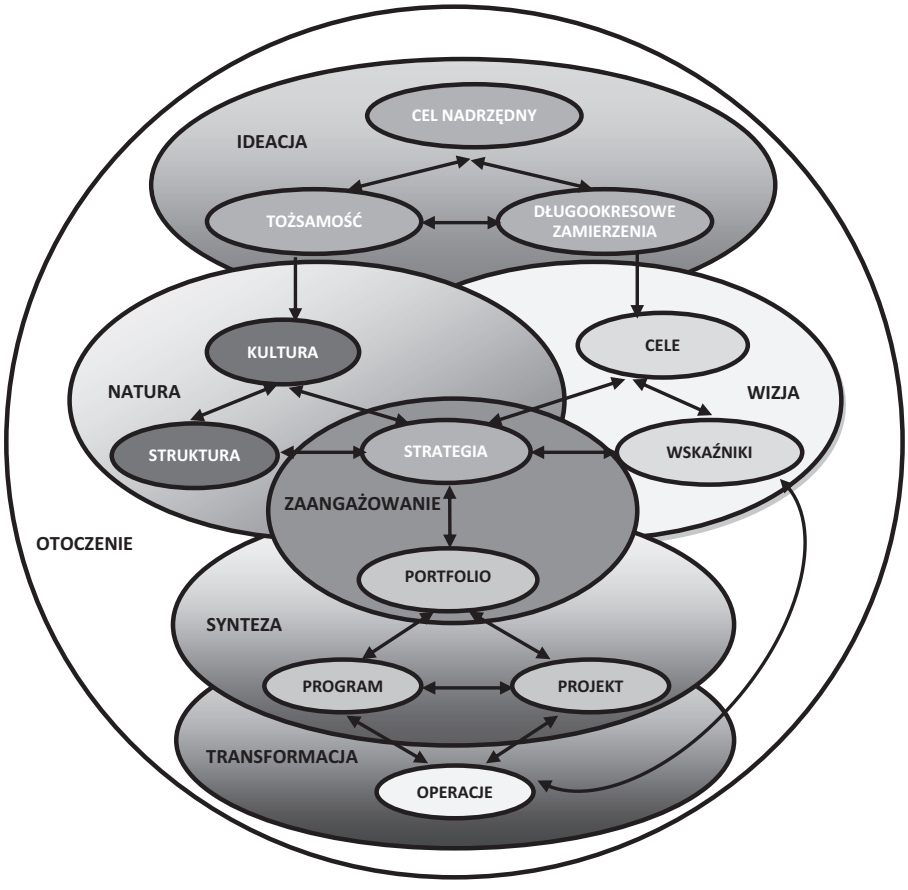
5. Synteza (*Synthesis*) odpowiada na pytanie: Jaka powinna być struktura portfela inicjatyw biznesowych (tj. programów i projektów)? Z syntezą mamy do czynienia wówczas, gdy organizacja płynnie przechodzi od działań związanych z opracowaniem strategii do działań mających na celu wyegzekwowanie przyjętych w niej założeń. Do obszaru Syntezy zaliczamy: (a) Programy (*Programs*) – składają się z projektów spokrewnionych ze sobą. Pojedynczy program stanowi zbiór złożonych, współzależnych projektów zarządzanych jako całość; (b) Projekty (*Projects*) – to często niepowtarzalne działania wynikające z przyjętych do realizacji celów, określonych harmonogramów i dostępnych zasobów. W modelu SEF przyjęto, że fundamentalne znaczenie dla realizacji strategii mają projekty, na które składają się działania prowadzone obok regularnie prowadzonych działań w organizacji, mające na celu osiągnięcie konkretnych rezultatów, przybliżających organizację do jej celów strategicznych.
6. Transformacja (*Transition*): odpowiada na pytanie: Jak będziemy działać? Ten obszar mówi o wdrożeniu w życie przyjętych do realizacji programów i projektów. Na obszar ten składają się: (a) Operacje (*Operations*) – trwające w przedsiębiorstwie procesy, które w efekcie dostarczają wartość dla klientów. Realizowane operacje powinny być wynikową przyjętych do wdrożenia projektów i programów strategicznych. Element Operacje jest powiązany z elementem Wskaźniki, co sugeruje, że realizowane w przedsiębiorstwie działania operacyjne muszą być skorelowane z przyjętymi do pomiaru postępu prac wdrożeniowych wskaźnikami.

Model SEF prezentuje holistyczne podejście do tematyki wdrażania strategii, ujmujące decyzje i działania podejmowane w różnych obszarach organizacji prowadzące zarówno do opracowania strategii, jak i jej wdrożenia. Model SEF skupia się przede wszystkim na problematyce zarządzania projektami. O jej znaczeniu w procesie realizacji strategii świadczą chociażby wyniki badań przeprowadzonych w 2013 roku przez Project Management Institute. Z badań wynika, że firny charakteryzujące się niskimi umiejętnościami i możliwościami realizacji projektów są narażone na ryzyko zmarnowania 14 razy większej ilości pieniędzy na wdrażane projekty niż firmy skutecznie zarządzające projektami (PMI's Pulse of the Profession 2013).

W modelu SEF kluczowe są połączenia i złożone relacje zachodzące między poszczególnymi obszarami. Nie jest ważne bowiem jak dobrze firma realizuje się w danym obszarze, ważne jest to, jakiej jakości relacje wypracowała między danym obszarem a obszarami z nim powiązanymi.

Schemat 3

Model SEF (Strategic Execution Framework)



Źródło: http://ipslearning.us/content/strategic-execution-framework [dostęp: 04.04.2015].

Modelowe ujęcia wdrażania strategii – wnioski i zarys koncepcji badawczej

Analizując procesy tworzenia i realizacji strategii należy zdawać sobie sprawę z faktu, że precyzyjne uchwycenie istoty tych procesów jest niezmiernie trudne, gdyż są to pojęcia o niezwykle szerokim zakresie znaczeniowym i bardzo złożonym charakterze. Przedstawione modelowe ujęcia dobitnie potwierdzają dużą skalę trudności dotyczącą właściwego ujęcia kluczowych aspektów związanych z tworzeniem i wdrażaniem strategii. Warto zwrócić uwagę na istotne różnice między tymi dwoma modelowymi ujęciami. Okazuje się, że zróżnicowanie to dotyczy zarówno zakresu czynników czy też obszarów branych pod uwagę, jak też wyboru kluczowych elementów decydujących o efektywności

procesu tworzenia i implementacji strategii. Autorzy zwracają uwagę na odmienne aspekty i odsłaniają różne fragmenty analizowanych procesów. Mimo istniejących różnic, autorzy obu modeli prezentują holistyczne podejście do problematyki wdrażania, które rozpatrywane jest w znacznie szerszym kontekście, obejmującym m.in. powiązania z tworzeniem strategii. Przedstawione modelowe ujęcia wdrażania strategii i koncepcje innych badaczy oraz dotychczasowe doświadczenia badawcze autorów niniejszego artykułu stały się inspiracją do stworzenia zarysu koncepcji badawczej, która w konsekwencji stała się podstawą podjęcia badań empirycznych.

U podstaw koncepcji badawczej legło założenie, że w przypadku badań dotyczących wdrażania strategii należy wykorzystać ujęcie holistycznie. W związku z tym wdrażanie strategii nie powinno być analizowane w oderwaniu od procesu jej tworzenia. Są to bowiem dwa nierozerwalnie związane ze sobą procesy, które wzajemnie się przenikają. Sztuczne oddzielanie tworzenia od wdrażania strategii jest szkodliwe, gdyż pomija silne związki i liczne interakcje zachodzące między tymi procesami. Kolejnym wyróżnikiem koncepcji badawczej było wykorzystanie ujęcia procesowego, które w założeniu miało ułatwić prześledzenie w jaki sposób następuje przekształcenie opracowanej strategii w wymierne efekty wdrożenia w postaci zrealizowanej strategii. Analizując różne aspekty związane z wdrażaniem strategii przestawione w literaturze przedmiotu (Beer, Eisenstat 2000; Hrebiniak 2005; Neilson, Martin, Powers 2008; Čater, Pučko 2010) wyodrębnione zostały też główne obszary badawcze. Przedmiotem szczególnych zainteresowań stały się następujące aspekty: 1) opracowanie strategii, 2) planowanie i organizowanie procesu wdrożenia, 3) właściwe wdrażanie strategii.

Ad 1) Opracowanie strategii

Opracowana strategia stanowi zwieńczenie wysiłków podejmowanych w ramach procesu tworzenia strategii. Planując badania warto pamiętać, że podstawowe elementy składowe strategii oraz stopień ich formalizacji mogą ulegać przekształceniom w trakcie rozwoju przedsiębiorstw (Ignacy, Wołczek 2014). Niezależnie jednak od treści i formy, jaką przybiera strategia, to właśnie ona staje się podstawą i punktem wyjścia do planowania, a następnie podejmowania wszelkich inicjatyw oraz działań wdrożeniowych. W związku z tym istotnym elementem koncepcji badawczej stała się identyfikacja błędów koncepcyjnych, które mają swoje źródło w samej strategii i negatywnie wpływają na szanse jej realizacji.

Ad 2) Planowanie i organizowanie procesu wdrożenia

Ważnym elementem koncepcji badawczej stał się także proces planowania i organizowania wdrożenia. Jego znaczenie polega na tworzeniu fundamentów niezbędnych do przełożenia zapisów strategicznych na realne inicjatywy i codzienne działania zmierzające do osiągnięcia wymiernych efektów. W ramach planowania i organizowania wdrożenia koncepcja badawcza zakładała uwzględnienie trzech kluczowych aspektów, takich jak komunikacja, koordynacja i alokacja zasobów.

Ad 3) Właściwe wdrażanie strategii

Przygotowanie planów i założeń obejmujących wskazane powyżej aspekty toruje drogę do rozpoczęcia właściwego wdrażania strategii. W ramach koncepcji badawczej szczególne-

go znaczenia nabiera identyfikacja kluczowych czynników mogących utrudniać wdrażanie strategii. W ramach badań istotna jest także próba określenia rozwiązań, metod i narzędzi wspierających realizację strategii.

Dodatkowo nie sposób badać wdrażanie strategii abstrahując od otoczenia i szerszego kontekstu organizacyjnego, w którym podejmowane są decyzje i działania mające na celu realizację strategii. W związku z tym, oprócz wskazanych obszarów, koncepcja badawcza objęła także analizę uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych mających wpływ na procesy wdrożeniowe. W pewnym uproszczeniu można bowiem założyć, że opracowana strategia, niezależnie od jej formy i treści, stanowi pewien zbiór założeń dotyczących organizacji i jej otoczenia. Coraz większe praktyczne trudności dotyczące przewidywania i kreowania uwarunkowań wdrażania strategii sprawiają jednak, że w obecnych czasach ryzyko dezaktualizacji pierwotnych założeń strategii jest szczególnie wysokie. Logiczną konsekwencją tych zjawisk jest potrzeba ciągłego monitorowania procesu wdrażania strategicznych ustaleń zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią.

Kolejnym istotnym aspektem branym pod uwagę w ramach koncepcji i planu badań było określenie wzajemnych zależności wskazanych elementów oraz możliwych reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu i wnętrzu firmy. Obejmowały one m.in. adaptację i redefinicję zarówno strategii, jak też jej wdrażania.

Podsumowanie

Precyzyjne uchwycenie istoty i całościowego kontekstu organizacyjnego wdrażania jest zadaniem niezwykle trudnym, gdyż implementacja strategii stanowi bardzo złożone zadanie. Przedstawione w artykule modelowe ujęcia strategii stały się inspiracją do dyskusji, a w konsekwencji do prób określenia zakresu tematycznego zainteresowań badawczych autorów w ramach wdrażania strategii. Ich efektem stał się zarys koncepcji badawczej, obejmującej wskazane powyżej elementy składowe. Między poszczególnymi elementami koncepcji zachodzą wzajemne, dynamiczne powiązania. Poznanie części składowych oraz relacji i zależności występujących między nimi pozwala na kompleksowe rozpoznanie istoty wdrażania strategii. Przedstawione elementy i aspekty stanowiły zręby koncepcji badawczej, która stała się podstawą planowania i przeprowadzenia badań empirycznych.

Bibliografia

Axson D.A, David A. (1999), *The Fastest Route to Right Answers*, "Strategy & Leadership Journal".

Beer M., Eisenstat R.A. (2000), *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, "Sloan Management Review", Vol. 41, No. 4.

Čatera T., Pučko D. (2010), *Factors of effective Strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*, "Journal for East European Management Studies", Vol. 15.

Desroches D., Hatch T., Lawson R. (2014), *Are 90% of Organizations Still Failing to Execute on Strategy?,* "Journal of Corporate Accounting & Finance", Vol. 25, Iss. 3.

Hrebiniak L.G. (2005), *Making strategy work. Leading effective execution and change,* Pearson Education, Upper Saddle River.

Ignacy J. (2014), *Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 366.

Ignacy J. (2015), *Znaczenie błędów koncepcyjnych dla wdrożenia strategii*, „Marketing i Rynek", nr 9.

Ignacy J., Wołczek P. (2014) *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego – forma strategii*, (w:) Kaleta A. (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), *The Office of Strategy Management*, "Harvard Business Review".

Mankins M.C., Steele R. (2006), *Turning Great Strategy into Great Performance*, "Harvard Business Review".

Neilson G.L., Martin K.L., Powers E. (2008), *The Secrets to Successful Strategy Execution,* "Harvard Business Review".

Pedersen K.L. (2008), *Cracking the code of strategy Execution*, Copenhagen Business School.

PMI's Pulse of the Profession (2013), Project Management Institute, Inc., March, https://www.pmi.org/~/media/PDF/Business-Solutions/PMI-Pulse%20Report-2013Mar4.ashx [dostęp: 18.01.2017].

Wołczek P. (2014), *Strategic management in Polish companies – stable or chaotic?* (in:) Dworzecki Z., Jarosiński M. (Eds.), *Within and beyond boundaries of management*, Warsaw School of Economics Press, Warsaw.

Wołczek P. (2012), *Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego,* „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy", nr 116, SGH, Warszawa.

Wołczek P. (2015), *Wdrażanie strategii newralgicznym etapem zarządzania strategicznego*, (w:) Moszkowicz K. (red.), *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zook Ch., Allen J. (2001), *Profit from the Core - Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press.

http://ipslearning.us/content/strategic-execution-framework [dostęp: 04.01.2017].

Strategy Implementation Models - an Overview of the Selected Concepts

Summary

The main purpose of the article is to present and analyse two strategy implementation models and to describe an outline of the research concept on the process of implementing the strategies at Polish enterprises. In the article, there was used the method of analysis of the literature on the strategy implementation. The method of analysis was used for the purpose to present and discuss strategy implementation models. In result of analyses, there was created an outline of the concept of empirical research in the field of strategy implementation at Polish enterprises. The concept of empirical research is presented in the last paragraph of the article.

Key words: development strategy, models of strategy implementation, strategic management.

JEL codes: L1, L2

Модельный подход к внедрению стратегии – обзор избранных концепций

Резюме

Цель разработки – приблизить два модельных подхода к внедрению стратегии и представить зарисовку концепции исследований по процессу внедрения стратегии на польских предприятиях. В статье использовали метод анализа литературы в области внедрения стратегии для нужд представления и обсуждения моделей внедрения стратегии. В результате проведенных анализов возникла зарисовка концепции эмпирических исследований, касающихся внедрения стратегии на польских предприятиях, которую представили в последней части статьи.

Ключевые слова: стратегия развития, модели внедрения стратегии, стратегическое урправление.

Коды JEL: L1, L2

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Przemysław Wołczek
dr Jarosław Ignacy
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Zarządzania Strategicznego
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
e-mail: przemyslaw.wolczek@ue.wroc.pl
e-mail: jaroslaw.ignacy@ue.wroc.pl

Contents

Creating the Resource Potential and Dynamic Capabilities of the Organisation through Strategic Partnership – *Anna Adamik*.....5

Importance of the Components of the Process of Co-Creating Values for the Customer in the Perspective of Strategical Choices – *Paweł Bartkowiak*.....17

An Enterprise as a Resource-Based System – *Marek Błaszczyk* 29

Applications of MCDM Methods in the ERP System Selection Process in Enterprises – *Maciej Brzozowski, Ilya Birfer*.....40

Climate of Interorganisational Cooperation in Dyads and Networks of the Tourism Sector – *Wojciech Czakon, Patrycja Klimas*.....53

The Sharing Economy from the Perspective of the Tourism Sector Entrepreneurs – *Katarzyna Czernek, Dagmara Wójcik*.....66

Strategy of Micro and Small Enterprises from Małopolska in the Domestic and International Market – *Joanna Duda, Rafał Kusa*.....77

Models of Values Construction for Customer Characteristics and Development – *Tadeusz Falencikowski* 91

Performance Measurement System and Effectiveness of Small and Medium Enterprises – *Magdalena Gębczyńska*.....99

Strategies and Organisational Innovations in the Container Transport Global Market – *Marek Grzybowski* 108

The Possibility of Research on Strategic Choices in Companies by Using the Grounded Theory Methodology – *Bogusław Hajdasz* 120

External Benefits of Organisational Eco-Innovations Functioning as Results of Strategic Choices – *Marzena Hajduk-Stelmachowicz*.....132

Impact of Key Workers of Contemporary Enterprises – *Michał Igielski*.....142

The Use of Free Revealing Concept in Forming the Competitive Advantage of Companies – *Patrycja Juszczyk* 153

Market Activities Influencing the Customer Value. A Comparative Analysis of Dairy Cooperatives from Świętokrzyskie and Małopolskie Provinces – *Izabela Konieczna* 163

Strategies of Rebranding in Mergers and Acquisitions in the Polish Banking Industry – *Joanna Korpus* 171

Organisational Project Competences – Dimensions, Development and Importance – *Alina Kozarkiewicz*.....182

Resource-Oriented Public Hospitals Management – *Agnieszka Krawczyk-Sołtys* 192

The Strategy for Building Relationships of the Company with Macro-Environment – *Ryszard Królik* 203

Strategic Orientations and Performance of Organisations. The Configurational Perspective – *Anna Kwiotkowska* 213

Possibilities and Limitations of Making Use of Crowdsourcing by Local Government Units – *Regina Lenart-Gansiniec* 223

The Role of CSR Communication Channels in Creating Connections with Stakeholders – *Wojciech Leoński* 234

Pro-Loyalty Strategy in the Conditions of Unpredictability of Internal Client Behaviour – *Anna Lipka* 243

Diversification and Ownership Structures of Polish Listed Companies in 2014 – *Zbigniew Matyjas* 253

Knowledge and Ignorance in Methodology of Strategic Management – *Czesław Mesjasz, Marek Szarucki* 264

Industry Diversification *versus* Geographic Expansion – Strategic Dilemma of Polish SMEs – *Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska* 275

The Make or Buy Dilemma - the Rationale for the Selection of International Production Strategy – *Michał Młody* 288

Social Innovations within Clusters - Strategic Challenge for Cluster Management – *Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek* 300

Differentiation Criterion of the Implementation Opportunity in the Manufacturing Company Practice – *Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski* 313

Purchasing Strategies in Turbulent Times – *Barbara Ocicka* 330

Strategic Planning from the Perspective of Sustainability – *Arnold Pabian* 341

Municipalities' Strategic Choices Regarding the Manner of Public Service Delivery – *Anita Perska-Tembłowska* 351

Transactional and Loyal Customers in Strategic Relationship Management – *Marek Prymon* 361

Preconditions for Execution of the Adopted Strategy for Enterprises Development – Results of Own Research – *Agnieszka Puto* 374

Awareness of Risk and Its Impact on the Creation and Implementation of Strategies in Small and Medium-Sized Enterprises – *Joanna Radomska* 387

Strategy Implementation Models - an Overview of the Selected Concepts – *Przemysław Wołczek, Jarosław Ignacy* 398

Содержание

Формирование ресурсного потенциала и динамичных способностей организации посредством стратегического партнерства – *Anna Adamik* 5

Значение составных частей процессов совместного создания ценностей для клиента в перспективе стратегических выборов – *Paweł Bartkowiak*.....17

Предприятие как эластичная система ресурсов – *Marek Błaszczyk* 29

Использование методов многокритериального анализа принятия решений в процессе выбора системы *ERP* (планирования ресурсов предприятия) на предприятиях – *Maciej Brzozowski, Ilya Birfer* 40

Климат межорганизационного сотрудничества в диадах и сетях сектора туризма – *Wojciech Czakon, Patrycja Klimas* 53

Шеринг-экономика из перспективы предпринимателей туристического сектора – *Katarzyna Czernek, Dagmara Wójcik* 66

Стратегии конкурирования малопольских микро- и малых предприятий на национальном и международном рынке – *Joanna Duda, Rafał Kusa* 77

Модели формирования ценностей для клиента – их характеристика и раскрытие – *Tadeusz Falencikowski* 91

Система измерения эффективности и эффективность функционирования малых и средних предприятий – *Magdalena Gębczyńska*.....99

Стратегии и организационные инновации на рынке морского транспорта контейнеров в условиях рецессии – *Marek Grzybowski* 108

Возможность изучения стратегических выборов на предприятиях с использованием методологии обоснованной теории – *Bogusław Hajdasz* 120

Внешние выгоды от функционирования организационных экоинноваций как последствия стратегических выборов – *Marzena Hajduk-Stelmachowicz* 132

Роль основных работников на современном предприятии – *Michał Igielski* 142

Использование концепции *free revealing* в формировании конкурентного преимущества предприятий – *Patrycja Juszczyk*.....153

Рыночные действия, влияющие на ценность для клиента в области инноваций в НИР. Сопоставительный анализ молочных кооперативов из Свентокшиского и Малопольского воеводств – *Izabela Konieczna* 163

Стратегии ребрендинга в процессах слияния и поглощения в польском банковском секторе – *Joanna Korpus* 171

Проектные компетенции организации – измерения, развитие и значение – *Alina Kozarkiewicz* 182

Использование ресурсной теории организации в управлении публичными больницами – *Agnieszka Krawczyk-Sołtys* 192

Стратегия формирования отношений предприятия с макросредой – *Ryszard Królik* 203

Стратегические ориентации и эффективность организации. Конфигурационная перспектива – *Anna Kwiotkowska* 213

Возможности и ограничения использования краудсорсинга единицами местного самоуправления – *Regina Lenart-Gansiniec* 223

Роль каналов коммуникации корпоративной социальной ответственности в формировании связей со стейкхолдерами – *Wojciech Leoński* 234

Направленная на сохранение лояльности стратегия в условиях неуверенности в поведении внутренних клиентов – *Anna Lipka* 243

Диверсификация и владельческие структуры польских публичных компаний в 2014 г. – *Zbigniew Matyjas* 253

Знания и невежество в методологии стратегического управления – *Czesław Mesjasz, Marek Szarucki* 264

Отраслевая диверсификация контра географическая экспансия – стратегическая дилемма предприятий из сектора МСП, действующих на польском рынке – *Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska* 275

Дилемма *make or buy* – предпосылки выбора международной производственной стратегии – *Michał Młody* 288

Социальные инновации в кластерах – стратегический вызов в управлении кластерами – *Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek* 300

Критерий дифференцирования способности внедрения в практике производственного предприятия – *Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski* 313

Закупочные стратегии предприятий в условиях нестабильности – *Barbara Ocicka* 330

Стратегическое планирование из перспективы устойчивости – *Arnold Pabian* 341

Стратегические выборы гмин в отношении способа предоставления публичных услуг – *Anita Perska-Tembłowska* 351

Трансакционные и лояльные клиенты в стратегическом управлении отношениями – *Marek Prymon* 361

Цели развития современных предприятий – результаты собственных обследований – *Agnieszka Puto* 374

Осознание риска и его влияния на формирование и осуществление стратегий на малых и средних предприятиях – *Joanna Radomska* 387

Модельный подход к внедрению стратегии – обзор избранных концепций – *Przemysław Wołczek, Jarosław Ignacy* 398

PRENUMERATA ROCZNA BEZPOŚREDNIO W IBRKK TANIEJ!

~~252 zł~~

240 zł

PRENUMERATA

Cena prenumeraty rocznej: 240 zł (w tym 5% VAT)

Zamówienia na prenumeratę bezpośrednio w IBRKK:

- biblioteka@ibrkk.pl
- listownie (wraz z kopią dowodu wpłaty) na adres Instytutu (konto BGK 96 1130 1017 0019 9682 2120 0001, z dopiskiem „prenumerata – Handel Wewnętrzny")

Zamówienia na prenumeratę krajową przyjmują (w oddziałach regionalnych lub na stronach internetowych):

- RUCH (www.ruch.com.pl)
- KOLPORTER (www.kolporter.com.pl)
- GARMOND PRESS (www.garmondpress.pl)

DOWÓD/POKWITOWANIE DLA ZLECENIODAWCY

nr rachunku odbiorcy
96113010170019968221200001

odbiorca:
INSTYTUT BADAŃ RYNKU, KONSU
MPCJI I KONIUNKTUR

kwota:
240,00------

zleceniodawca:

tytułem:
PRENUMERATA ROCZNA - HANDEL
WEWNĘTRZNY 2017

stempel dzienny

opłata:

nazwa odbiorcy
INSTYTUT BADAŃ RYNKU, KONSU

nazwa odbiorcy cd.
MPCJI I KONIUNKTUR

nr rachunku odbiorcy
96113010170019968221200001

waluta
WX PLN

kwota
240,00------

nr rachunku zleceniodawcy (przelew) / kwota słownie (wpłata)
dwieście czterdzieści złotych

nazwa zleceniodawcy

nazwa zleceniodawcy c.d.

tytułem
PRENUMERATA ROCZNA - HANDEL

tytułem cd.
WEWNĘTRZNY 2017

06

Opłata:

pieczęć, data i podpis(y) zleceniodawcy